



Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Christian Rafflenbeul-Schaub

Personalrecruiting im Großhandel

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
– Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

EXPLORATIONEN 03/2019

Fachbeiträge Handel und Logistik

Christian Rafflenbeul-Schaub
Personalrecruiting im Großhandel
Explorationen (Fachbeiträge Handel und Logistik)
Nr. 03/2019
DOI: 10.26271/opus-1092

Herausgeberin:

Fakultät Handel und Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Herbert-Meyer-Str. 7, 29556 Suderburg, Web: <https://www.ostfalia.de/cms/de/h/>

Autor:

Christian Rafflenbeul-Schaub, Dr. rer.pol, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmenssteuerung in Handel und Logistik, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Handel und Soziale Arbeit,
E-Mail: c.rafflenbeul-schaub@ostfalia.de

Ein besonderer Dank gilt dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel und Dienstleistungen e.V. (BGA) für die Ermöglichung der Befragung, Lena Köllner, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fakultät Handel und Soziale Arbeit, für die Erstellung der Grafiken, Verzeichnisse und Formatierung Niels Wesemann, B.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Fakultät Handel und Soziale Arbeit.

Creative Commons Lizenz CC BY

© 2019 beim Autor

Zitiervorschlag:

Rafflenbeul-Schaub, C. (2019). Personalrecruiting im Großhandel. Explorationen (Fachbeiträge Handel und Logistik), Nr. 03/2019

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Vorgehensweise	2
2	Angaben zur Teilnehmerstruktur.....	4
3	Ergebnisse.....	9
3.1	Recruiting-Bedarf.....	9
3.2	Schwierigkeiten der Stellenbesetzung.....	13
3.3	Rahmenbedingungen des Recruiting-Erfolgs	16
3.3.1	Arbeitgeberattraktivität	16
3.3.2	Zusatzleistungen und Tarifbindung	19
3.3.3	Bekanntheit des Unternehmens.....	20
3.4	Strategien gegen den Arbeitskräftemangel	21
3.5	Recruiting Kanäle	23
3.5.1	Kanalnutzung	23
3.5.2	Kanalerfolg.....	27
3.5.3	Zusammenführung von Kanalnutzung und Kanalerfolg	29
3.5.4	Genutzte Online-Stellenbörsen	33
3.5.5	Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber	36
3.6	Recruiting Prozess	37
3.6.1	Bewerbungsmöglichkeiten	37
3.6.2	Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern.....	39
3.7	Recruiting Controlling	40
4	Zusammenfassung	42
	Literaturverzeichnis.....	V
	Anhang	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilnehmer nach Arbeitslosenquote am Standort	5
Abbildung 2: Teilnehmer nach Bundesländern	6
Abbildung 3: Teilnehmer nach Beschäftigtenzahl	7
Abbildung 4: Stellenumschlag.....	9
Abbildung 5: Fluktuationsrate	10
Abbildung 6: Recruiting-Bedarf gewerbliche Mitarbeiter nach Bereich und Anforderungsniveau.....	12
Abbildung 7: Schwierigkeit der Stellenbesetzung nach Beschäftigtengruppen.....	13
Abbildung 8: Häufigkeit von Kompromissituationen bei der Stellenbesetzung.....	15
Abbildung 9: Merkmale der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf kaufmännisch- verwaltende Mitarbeiter.....	17
Abbildung 10: Merkmale der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf gewerbliche Mitarbeiter	18
Abbildung 11: Angebot von Zusatzleistungen.....	19
Abbildung 12: Bekanntheit des Unternehmens bei potenziellen Arbeitnehmern.....	20
Abbildung 13: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel.....	21
Abbildung 14: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel nach Arbeitslosenquote.....	22
Abbildung 15: Recruiting-Kanäle nach Beschäftigtengruppen	24
Abbildung 16: Recruiting-Kanäle kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse	25
Abbildung 17: Recruiting-Kanäle gewerbliche Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse	25
Abbildung 18: Recruiting-Kanäle Auszubildende nach Unternehmensgrößenklasse	26
Abbildung 19: Anzahl genutzter Kanäle	27
Abbildung 20: Erfolg der Kanäle bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern	28
Abbildung 21: Erfolg der Kanäle bei gewerblichen Mitarbeitern.....	28
Abbildung 22: Erfolg der Kanäle bei Azubis.....	29
Abbildung 23: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern.....	30
Abbildung 24: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei gewerblichen Mitarbeitern.....	32
Abbildung 25: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei Azubis	33
Abbildung 26: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe kaufmännisch- verwaltende Mitarbeiter.....	34

Abbildung 27: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe gewerbliche Mitarbeiter	34
Abbildung 28: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe Auszubildende.....	35
Abbildung 29: Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber	37
Abbildung 30: Bewerbungsmöglichkeiten	38
Abbildung 31: Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern	40
Abbildung 32: Unternehmen mit Recruiting-Controlling	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition der Kennzahlen des quantitativen Recruiting-Bedarfs.....	11
--	----

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Der seit vielen Jahren thematisierte Fachkräftemangel wird in jüngerer Zeit zunehmend zur Realität. Die Arbeitslosen-Stellen-Relation, mit der die Anspannung auf dem Arbeitsmarkt gemessen wird, ist auf den niedrigsten Stand gefallen, seitdem die Kennzahl für den gesamtdeutschen Arbeitsmarkt erhoben wird (Bossler, M., Gürtzgen, N., Kubis, & Moczall, A. 2018, S. 1). Dies führt dazu, dass die Unternehmen verstärkt um die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehenden Arbeitskräfte konkurrieren. Unternehmen müssen daher immer kreativer werden, um gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Angesichts dieser Entwicklung wird die Fachkräftesicherung zu einer zentralen Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Dabei ist die Rekrutierung neuer Mitarbeiter einer der zentralen Ansatzpunkte neben der Retention (Haltung) der vorhandenen Mitarbeiter.

Aufgrund der hohen Relevanz des Recruitings und der sich ständig verändernden internen und externen Bedingungen, werden laufend Studien zum Recruiting durchgeführt, die den Anspruch erheben, Trends und Entwicklungen im Recruiting darzustellen. Zum einen sind dies von Online-Stellenbörsen, Beratungsunternehmen und HR-Fachmedien privat finanzierte Studien (z.B. Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., & Eckhardt, A. 2018; Institute for Competitive Recruiting 2018; Staufenbiel Institut GmbH 2017; Jäger, W., & Meurer, S. 2016), zum anderen ist dies die öffentlich finanzierte Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), die sich u.a. mit Recruiting beschäftigt (Bossler, A., Kubis, & A., & Moczall, A. 2017). Während die IAB-Stellenerhebung eine für den gesamten Arbeitsmarkt repräsentative Studie ist, die auf einer Einzelfallerhebung¹ basiert, sind die übrigen Studien mehr oder weniger explizit auf bestimmte Segmente des Arbeitsmarktes, wie z.B. Großunternehmen, Mittelstand, akademische Fachkräfte, Young professionals oder die IT-Branche, beschränkt.²

Mit der vorliegenden Studie wird zum ersten Mal die Situation im Großhandel näher beleuchtet. Der Großhandel³ umfasst nach den zuletzt verfügbaren Angaben des statistischen Bundesamtes zum 31.12.2016. rund 112.000 Unternehmen mit 1,8 Mio. Beschäftig-

¹ der letzte Fall einer Einstellung repräsentativ ausgewählter Arbeitgeber

² Insbesondere kleinere Unternehmen sind gemessen an ihrer Bedeutung im Arbeitsmarkt in den privatfinanzierten Studien regelmäßig unterrepräsentiert.

³ WZ08-462-01 Großhandel ohne Handelsvermittlung

ten, die einen Jahresumsatz von 1.155 Mrd. € erwirtschaften (Statistisches Bundesamt 2019). Er gehört gemessen an der Unternehmens- und Beschäftigtenzahl eher zu den kleineren Wirtschaftszweigen und ist stark durch kleinere und mittlere Unternehmen geprägt. Den Unternehmen im Großhandel egal welcher Branche und Unternehmensgrößenklasse ist gemein, dass sie als B2B-Händler i.d.R. nur einem relativ kleinen Fachpublikum bekannt sind und damit auch nur eine geringe Bekanntheit bei potenziellen Arbeitnehmern haben.

1.2 Zielsetzung

Die Erkenntnisziele der Studie liegen in der Beantwortung folgender zentraler Fragestellungen:

- In welchem Ausmaß treten Probleme bei der Personalbeschaffung im Großhandel auf?
- Mit welchen Strategien wirken die Unternehmen dem zunehmenden Arbeitskräftemangel entgegen?
- Welche Rekrutierungskanäle werden für verschiedene Beschäftigtengruppen genutzt und welche bringen den größten Erfolg?
- Welche Unterschiede bestehen bzgl. der Unternehmensgröße und der Arbeitslosigkeit im Hinblick auf die zuvor genannten Fragestellungen?

Ziel der Studie ist es Durchschnittswerte zur Recruiting-Praxis nach Beschäftigtengruppen und Unternehmensgrößenklassen und Arbeitslosigkeit als Benchmarks zu ermitteln.

1.3 Vorgehensweise

Die Studie basiert auf einer quantitativen Unternehmensbefragung. Für die Entwicklung des Fragebogens wurden zum einen die Erkenntnisse bisheriger allgemeiner Recruiting-Studien berücksichtigt (Bossler, M., Gürtzgen, N., Kubis, A., & Moczall, A. 2018; Institute for Competitive Recruiting 2017; Jäger, W., & Meurer, S. 2016; Staufenbiel Institut GmbH 2017), zum anderen wurden Experteninterviews⁴ mit Personalverantwortlichen (Kaufmännische Geschäftsleiter, Personalleiter, Recruiting-Leiter) aus Großhandelsunternehmen geführt, um die Besonderheiten des Großhandels zu berücksichtigen und die inhaltliche Relevanz von Fragestellungen aus Sicht der Praktiker zu prüfen.

⁴ drei Einzelinterviews, ein Gruppeninterview mit zwei Experten

Der erste Entwurf des Fragebogens wurde einer weiteren Expertenrunde vorgelegt, um die Verständlichkeit der Fragen sowie die Relevanz und Vollständigkeit der Antwortkategorien zu testen. Danach erfolgte eine Endabstimmung des Fragebogens mit dem Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel und Dienstleistung e.V. (BGA), der die Befragung ermöglicht hat. Dabei wurde der Fragebogen auch unter rechtlichen Aspekten geprüft und leicht gekürzt.

Da die Befragung aus Zeit- und Ressourcengründen als reine Online-Befragung geplant war, wurde schließlich die Onlineversion des Fragebogens erstellt. Dabei wurde von den Möglichkeiten der Online-Filterführung Gebrauch gemacht, um für die Teilnehmer nicht relevante Fragen und Antwortkategorien auszublenden und so die Befragungsteilnahme nutzerfreundlich zu gestalten. Die Funktionalität des Online-Fragebogens wurde abschließend noch von drei Testpersonen aus der Befragungszielgruppe unter Echtbedingungen getestet.

Die Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 22.11.18 bis 25.01.19 durchgeführt. Die Einladung der Teilnehmer erfolgte zweistufig, d.h. vom BGA wurden die regionalen Arbeitgeberverbände des Großhandels angeschrieben, mit der Bitte die Einladung zur Befragung per E-Mail an die Mitgliedsunternehmen (bundesweit insgesamt ca. 10.000 Unternehmen) zu versenden. Darüber hinaus wurde die Befragungsteilnahme auch über den Newsletter des BGA „direkt aus Berlin“ beworben.

2 Angaben zur Teilnehmerstruktur

177 Fragebögen wurden begonnen, davon 115 fertiggestellt. 52 von den 62 begonnenen Fragebögen mussten ausgeschlossen werden, da keine Antworten vorlagen, die über die Unternehmensstruktur hinausgingen. Im Ergebnis lagen 125 auswertbare Datensätze von Großhandelsunternehmen vor. Dies entspricht einer Rücklauf- bzw. Auswertungsquote von 1,3 % in Bezug auf das Gesamtpotenzial der mit der Befragung erreichbaren Unternehmen. Da die Befragung nicht von allen regionalen Arbeitgeberverbänden des Großhandels unterstützt wurde, dürfte die tatsächliche Rücklaufquote jedoch deutlich höher sein. Die Stichprobe hat bei einem Konfidenzniveau von 95 % ein Konfidenzintervall von 8,76, was noch als gut bezeichnet werden kann.

Die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer nach den beiden Kategorien des Produktionsverbindungs- und Konsumgütergroßhandels entspricht, in etwa der Verteilung in der Grundgesamtheit des bundesdeutschen Großhandels, wobei der Produktionsverbindungs-großhandel mit 62% etwas überproportional vertreten ist.

Teilnehmer mit mehr als einem Standort hatten die Wahl, die Angaben in der Befragung alternativ auf alle inländischen Standorte oder nur auf einen Standort, z.B. den Hauptstandort, zu beziehen. Unter Berücksichtigung dieser Wahlentscheidung beziehen sich rund 61% aller Teilnehmerdatensätze auf einen Standort. Diese bilden die Grundgesamtheit für differenzierte Auswertungen nach der Arbeitslosenquote am Standort.

Anhand der Zuordnung der Teilnehmer über die Postleitzahl zu Landkreisen und kreisfreien Städten konnte für jeden Teilnehmer die Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt 2018 am Standort auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte ermittelt werden. Die Verteilung der Arbeitslosenquote ist der Abbildung 1 zu entnehmen. Der Mittelwert der Arbeitslosenquote an den Teilnehmerstandorten lag bei 5,9%, der Median bei 5,3%. Im Bundesdurchschnitt betrug die Arbeitslosenquote 5,2%. Anhand des Bundesdurchschnitts wird eine Gruppierung der Teilnehmer in eine Gruppe mit über- und unterdurchschnittlicher Arbeitslosenquote vorgenommen, wobei letztere rund 45% der Teilnehmer repräsentiert. Es zeigt sich also im Hinblick auf die Arbeitslosenquote als Indikator der Arbeitsmarktsituation, dass die teilnehmenden Unternehmen die Verhältnisse im gesamtdeutschen Arbeitsmarkt relativ gut widerspiegeln.

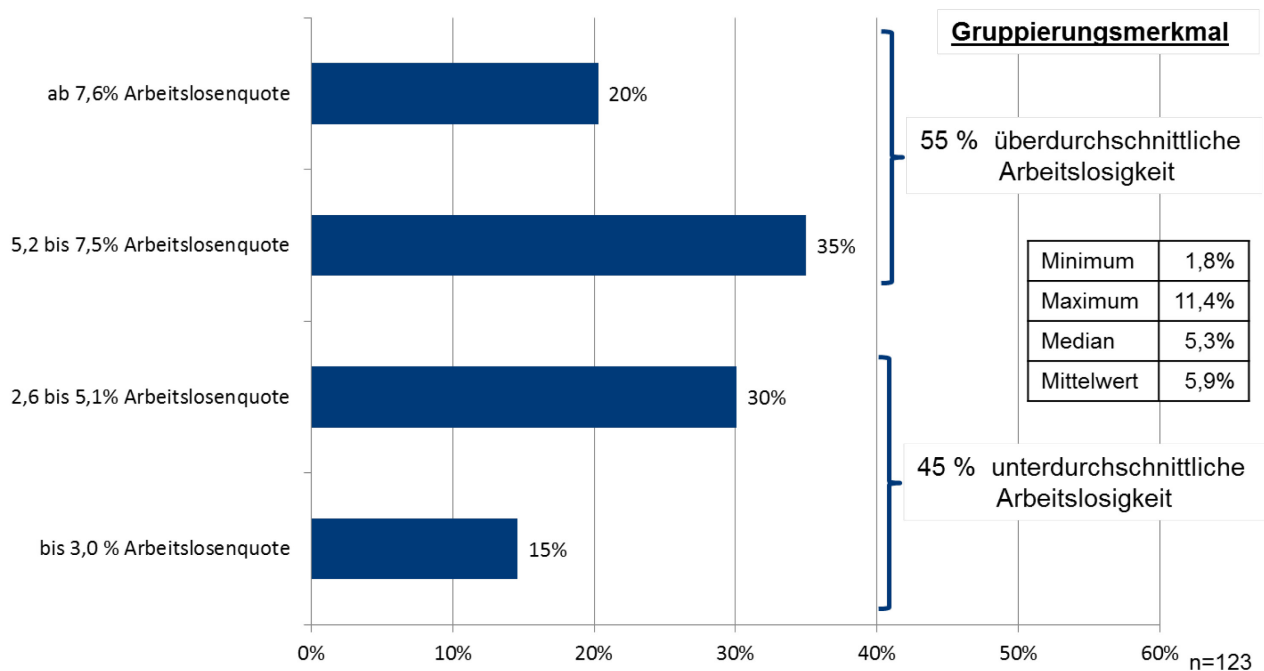


Abbildung 1: Teilnehmer nach Arbeitslosenquote am Standort

Die Verteilung der Teilnehmer nach Bundesländern zeigt, dass rund die Hälfte der Teilnehmer Unternehmen aus NRW sind. Genaue Informationen über die Verteilung der Großhandelsunternehmen nach Bundesländern in der Grundgesamtheit des Großhandels sind nicht verfügbar, allerdings gibt es Erfahrungswerte aus früheren Großhandelsbefragungen. Nimmt man diese als Maßstab sind Großhändler aus Bayern und Hamburg/Schleswig-Holstein unter- und aus NRW, Baden-Württemberg und Niedersachsen überrepräsentiert. Die Ergebnisse bisheriger Konjunkturumfragen des BGA haben jedoch gezeigt, dass die Ergebnisse von NRW sehr nah am Bundesdurchschnitt liegen, so dass Großhändler aus NRW sehr gut den bundesdeutschen Großhandel repräsentieren. Dies spricht dafür, die Ergebnisse dieser Studie als annähernd repräsentativ für den Großhandel zu betrachten.

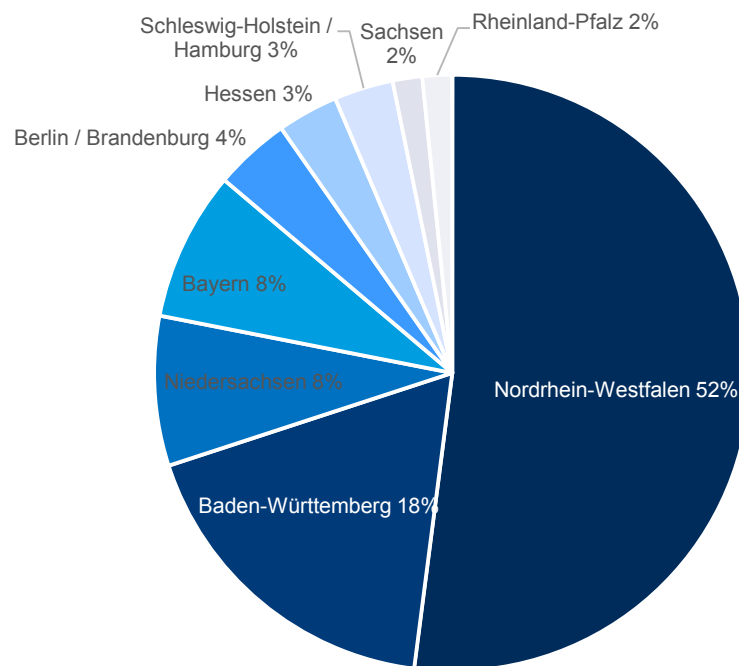


Abbildung 2: Teilnehmer nach Bundesländern

Die Teilnehmer der Studie sind hinsichtlich der Unternehmensgröße sehr heterogen. Sie reichen vom Kleinstunternehmen mit zwei Beschäftigten bis zum Großunternehmen mit 7.400 Beschäftigten an inländischen Standorten. Der Median der Beschäftigtenzahl liegt bei 92, der Mittelwert bei 319. Die Beschäftigtenzahl dient der Klassifizierung der Unternehmensgröße, die sich an der KMU-Definition der EU-Kommission orientiert (Amtsblatt der Europäischen Union 2003). Die Studienteilnehmer bilden die stark durch kleine und mittlere Unternehmen geprägte Struktur des Großhandels ab mit der Einschränkung, dass Kleinstunternehmen gemessen an ihrer zahlenmäßigen Bedeutung im Großhandel faktisch nicht vertreten sind. Dies ist dadurch zu erklären, dass in Kleinstunternehmen, die neben Inhabern und mithelfenden Familienangehörigen nur eine sehr geringe Zahl von Arbeitnehmern beschäftigen, Rekrutierungsvorgänge rein statistisch betrachtet seltener auftreten als in größeren Unternehmen, so dass die in der Studie behandelten Fragestellungen für diese allgemein eine geringe bis gar keine Relevanz haben und deswegen kaum Bereitschaft bestand, sich an der Befragung zu beteiligen.

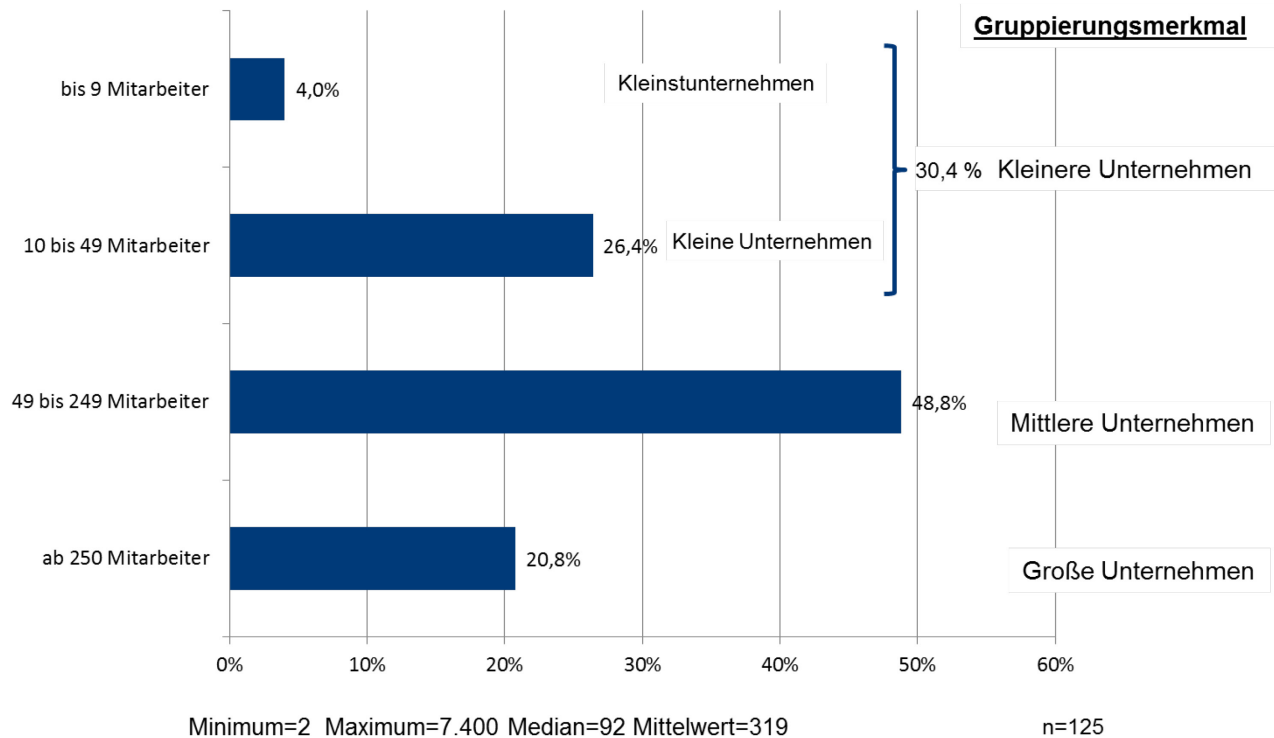


Abbildung 3: Teilnehmer nach Beschäftigtenzahl

Für eine differenzierte Auswertung von Recruiting-Fragestellungen nach Unternehmensgrößenklassen werden die wenigen Kleinstunternehmen mit den kleinen Unternehmen zur Kategorie „Kleinere Unternehmen“ zusammengefasst, welche nach den mittleren Unternehmen die zweitgrößte Gruppe bilden.

Die beiden für die Auswertung verwendeten Gruppierungsmerkmale Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl) und Arbeitslosenquote sind in der Stichprobe erwartungsgemäß unabhängig voneinander.

Viele der wesentlichen Fragestellungen der Studie wurden differenziert nach kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern erhoben. Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter sind im Rahmen der Studie definiert als Arbeitnehmer, die überwiegend kaufmännische, verwaltende oder organisatorische Tätigkeiten ausüben (ehemals „Angestellte“ oder Gehaltsempfänger).⁵ Im Unterschied dazu sind gewerbliche Mitarbeiter Arbeitnehmer, die überwiegend körperliche Arbeit erledigen, z.B. Mitarbeiter in der Lagerlogistik, Kraftfahrer und Handwerker (ehemals „Arbeiter“ oder Lohnempfänger).

Aus der Definition wird deutlich, dass es sich hierbei um zwei sehr unterschiedliche Beschäftigtengruppen handelt in Bezug auf Tätigkeit, Anforderungen, Arbeitsplatz und sozia-

⁵ Es wäre einfacher gewesen den Begriff „Angestellte“ zu verwenden. Dieser Begriff sollte jedoch auf Wunsch des BGA aus Gründen der politischen Korrektheit nicht verwendet werden.

le Herkunft (soziales Milieu), so dass es sich auch in Bezug auf Recruiting zweckmäßig ist von zwei verschiedene Zielgruppen zu sprechen, die unterschiedlich zu behandeln sind.⁶

Darüber hinaus werden bei den Fragestellungen zu den Recruiting Kanälen die Auszubildenden als weitere Zielgruppe differenziert betrachtet, da sich das Recruiting dieser Zielgruppe von dem normaler Arbeitnehmer unterscheidet (vgl. Jäger, W., & Meurer, S. 2016) und Rekrutierungsfälle bei einer zwei- bis dreijährigen Ausbildungszeit verhältnismäßig häufig auftreten. Auf eine Betrachtung der Führungskräfte als eigenständige Gruppe wird verzichtet, da bei einer vergleichsweise kleinen Gruppe Rekrutierungsvorgänge absolut betrachtet seltener auftreten, so dass nur eine geringe Fallzahl zu erwarten ist. Allerdings werden die Führungskräfte, die per Definition zu den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern zählen, als Gruppe ausgegrenzt, damit diese nicht die Ergebnisse verfälschen.⁷

Die Befragungsteilnehmer beschäftigten im Durchschnitt 10% Führungskräfte, 49% kaufmännische-verwaltende Mitarbeiter, 35% gewerbliche Mitarbeiter und 6% Auszubildende.⁸ Der Anteil der gewerblichen Mitarbeiter fällt geringer als erwartet aus, was darauf zurückzuführen ist, dass aufgrund von Outsourcing logistischer Leistungen nicht alle Unternehmen gewerbliche Mitarbeiter beschäftigen. Bei Großhändlern, die logistische Leistungen im Wesentlichen selbst erbringen, ist der Anteil der gewerblichen Mitarbeiter i.d.R. deutlich höher als der Anteil kaufmännisch-verwaltender Mitarbeiter.

⁶ Natürlich lassen sich beide Gruppen nach Anforderungsniveau und Tätigkeitsbereich in weitere Subzielgruppen unterteilen. Davon wurde jedoch bis auf eine Fragestellung aus forschungsökonomischen kein Gebrauch gemacht, da sich dadurch einerseits der Bearbeitungsaufwand für die Teilnehmer vervielfältigt hätte und andererseits die Fallzahlen und auch die Unterschiede zu gering gewesen wären, um dies zu rechtfertigen.

⁷ Das Recruiting von Führungskräften unterscheidet sich von dem normaler Arbeitnehmer (vgl. Jäger, W., & Meurer, S. 2016)

⁸ Die Werte ergeben sich aus dem Durchschnitt der Anteile pro Unternehmen, sofern konsistente Werte (inkl. 0-Werte) für alle vier Gruppen angegeben wurden. Bei einer gewichteten Anteilsberechnung ergibt sich mit rund 38% ein höherer Anteil für das Anforderungsniveau „Experte/Spezialist“ zu Lasten des Anteils für das Niveau „Fachkraft“.

3 Ergebnisse

3.1 Recruiting-Bedarf

In diesem Abschnitt geht es darum, wie häufig Personalbeschaffungsprozesse im Verhältnis zur Stellenzahl vorkommen (quantitativer Recruiting-Bedarf) und wie sich die Personalbeschaffungsvorgänge nach dem Anforderungsniveau (qualitativer Recruiting-Bedarf) verteilen, wobei dies nach Beschäftigtengruppen differenziert dargestellt wird.

Eine Kennzahl zur Quantifizierung des relativen Recruiting-Bedarfs ist der Stellenumschlag, bei dem die Gesamtzahl der offenen Stellen im Laufe eines Jahres (Rekrutierungsfälle bzw. -vorgänge) zur Gesamtzahl aller Stellen (besetzte und unbesetzte Stellen) ins Verhältnis gesetzt wird. Der Stellenumschlag ist bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern mit 11% tendenziell etwas geringer als bei den gewerblichen Mitarbeitern (13,8%). Bei den Auszubildenden ist der Stellenumschlag mit 37,5% erwartungsgemäß deutlich höher, da hier in einem Zeitraum von drei Jahren alle Stellen umgeschlagen werden.⁹ Zwischen den Unternehmensgrößenklassen bestehen keine signifikanten Unterschiede.

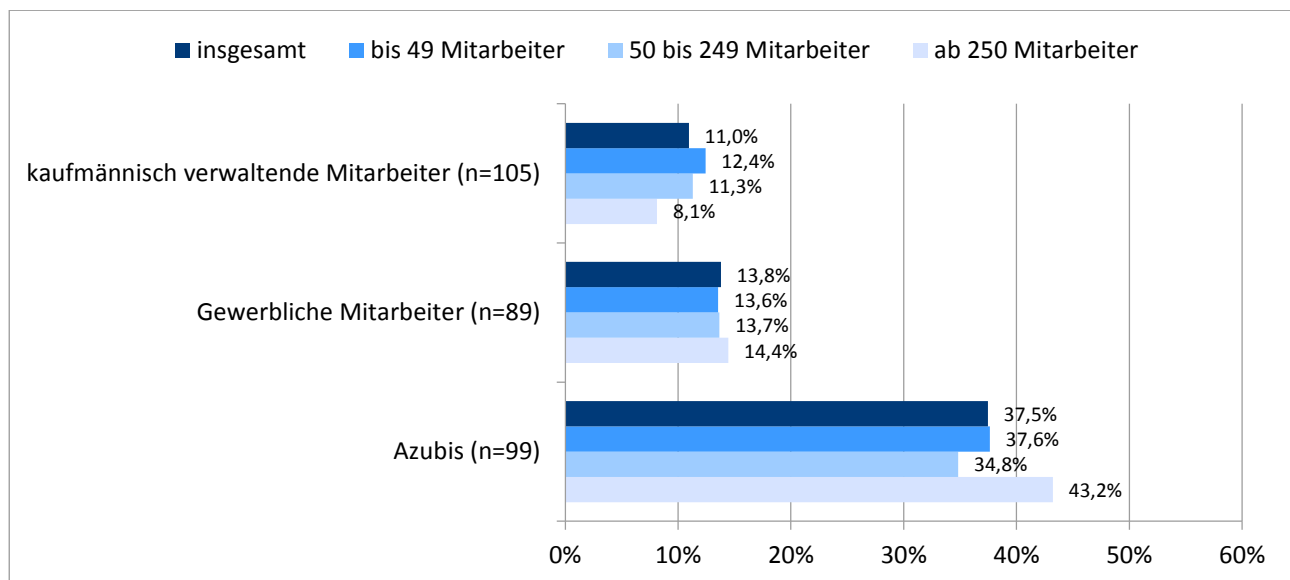


Abbildung 4: Stellenumschlag

Die Anzahl der offenen Stellen ergibt sich aus den zu ersetzenden Personalabgängen und neuen Stellen aufgrund von positiven Beschäftigungsveränderungen oder anders ausge-

⁹ Dass der Wert größer als ein Drittel ist kann sowohl auf einen Stellenaufbau von Ausbildungsstellen als auch auf den Umstand zurückzuführen sein, dass im Großhandel mit dem Fachlageristen einen zweijährigen Ausbildungsberuf gibt.

drückt aus dem Saldo von Abgängen und Stellenveränderungen (positive wie negative). Der Anteil offener Stellen, der auf Beschäftigungsänderungen (Saldo aus Stellenaufbau und Stellenabbau) zurückzuführen ist, liegt bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern im Durchschnitt pro Unternehmen bei rund 5% und bei gewerblichen Mitarbeitern bei rund 7%. Wesentlicher Treiber des Recruiting-Bedarfs sind also die Personalabgänge, die verschiedene Ursachen haben können: Arbeitgeberseitigen Kündigungen, Auslaufen von Befristungen, Renteneintritte und arbeitnehmerseitige Kündigungen.

Die Fluktuationsrate (auch „Abgangsrate“) als relative Kennzahl drückt das Verhältnis der Abgänge zum Personalbestand aus. Bei der Fluktuationsrate im weiteren Sinne werden alle Abgänge unabhängig vom Abgangsgrund berücksichtigt, bei der Fluktuationsrate im engeren Sinne werden nur die arbeitnehmerseitigen Kündigungen. Die Fluktuationsrate im engeren Sinne gilt als Indikator für die Arbeitgeberattraktivität. Im Rahmen der Untersuchung wurde sie pro Unternehmen nach der Schlüterformel berechnet (

Tabelle 1). Die Ergebnisse sind der Abbildung 5 zu entnehmen.

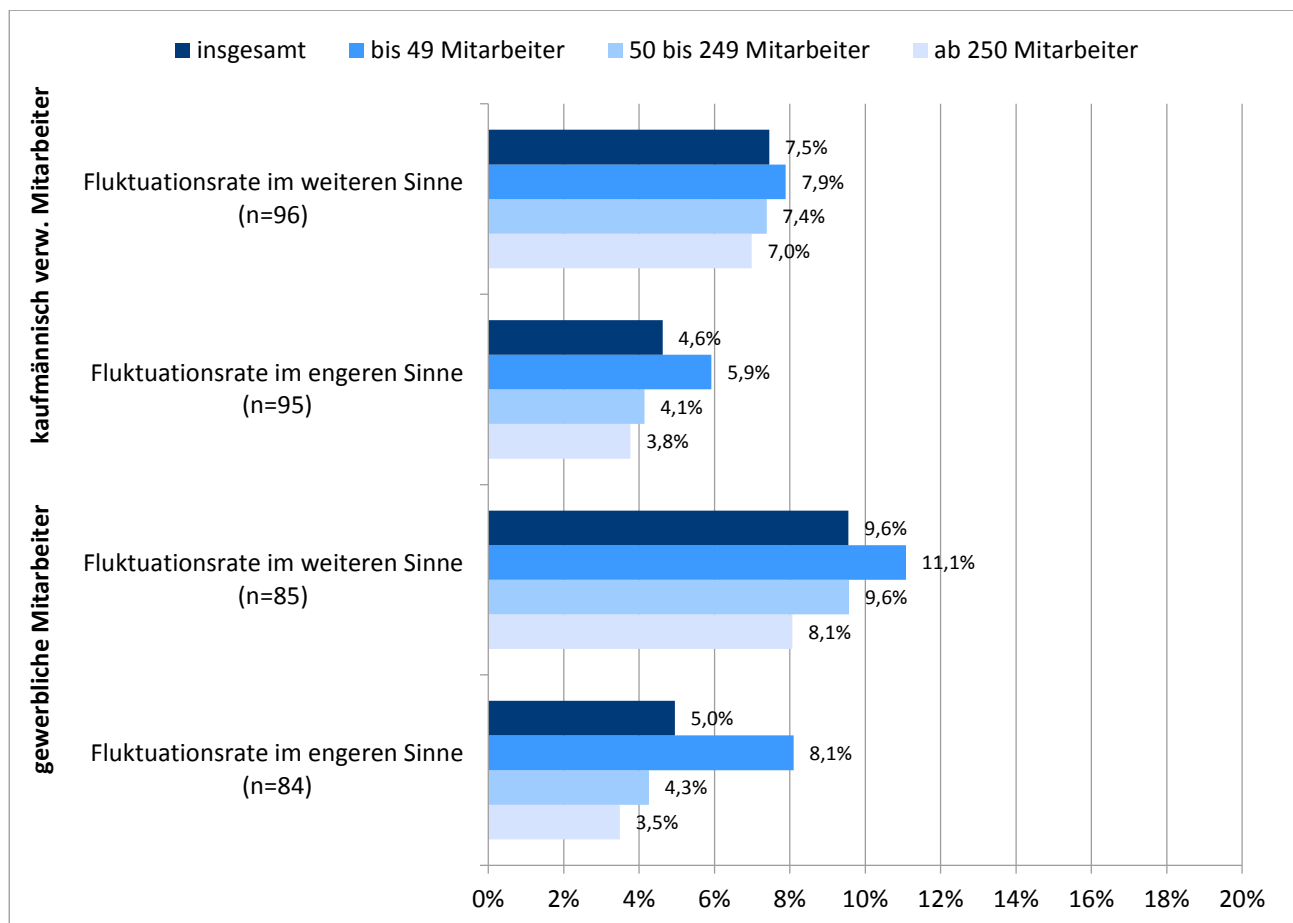


Abbildung 5: Fluktuationsrate

Stellenumschlag	$\frac{\text{offene Stellen der Periode}}{\text{besetzte Stellen} + \text{nichtbesetzte Stellen}}$
offene Stellen	$\text{Abgänge} + / - \text{Stellenveränderungen}$
Stellenveränderungen	$\text{offene Stellen} - \text{Abgänge}$
Anteil offener Stellen aus Stellenveränderungen	$\frac{\text{offene Stellen} - \text{Abgänge}}{\text{offene Stellen}}$
Anteil offener Stellen aus Abgängen	$1 - \frac{\text{offene Stellen} - \text{Abgänge}}{\text{offene Stellen}}$
Fluktuationsrate i.w.S.	$\frac{\text{Abgänge der Periode}}{\text{Anfangsbestand der Periode} + \text{Zugänge der Periode}}$
Fluktuationsrate i.e.S. (nach Schlüter)	$\frac{\text{Abgänge der Periode aus arbeitnehmerseitigen Kündigungen}}{\text{Anfangsbestand der Periode} + \text{Zugänge der Periode}}$

Tabelle 1: Definition der Kennzahlen des quantitativen Recruiting-Bedarfs

Die Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen sind nicht signifikant. Tendenziell höhere Werte bei den kleineren Unternehmen könnten auch auf erhebungsmethodische Probleme zurückzuführen sein.¹⁰

Der qualitative Recruiting-Bedarf wird durch die Anteile der verschiedenen Anforderungsniveaus am gesamten Recruiting-Bedarf der Beschäftigtengruppe pro Unternehmen gemessen. Von den offenen Stellen bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern in 2018 hatten 71% das Anforderungsniveau „Fachkraft“, 23% das Anforderungsniveau „Experte“ oder „Spezialist“ und 6% „Hilfskraft“. Die Abbildung 6 zeigt die etwas differenziertere Ver-

¹⁰ Die in der Stichprobe enthalten kleineren Unternehmen erreichen mit wenigen Abgängen bei einem geringen Bestand hohe Fluktuationsraten. Diese würden in der Grundgesamtheit durch viele kleine Unternehmen, die in den zurückliegenden 12 Monaten keine Abgänge hatten (Fluktuationsrate von 0) kompensiert, sind aber aus erhebungstechnischen Gründen nicht oder nur zu einem geringen Anteil in die Stichprobe vertreten.

teilung der offenen Stellen bei den gewerblichen Mitarbeitern nach Bereich und Anforderungsniveau.

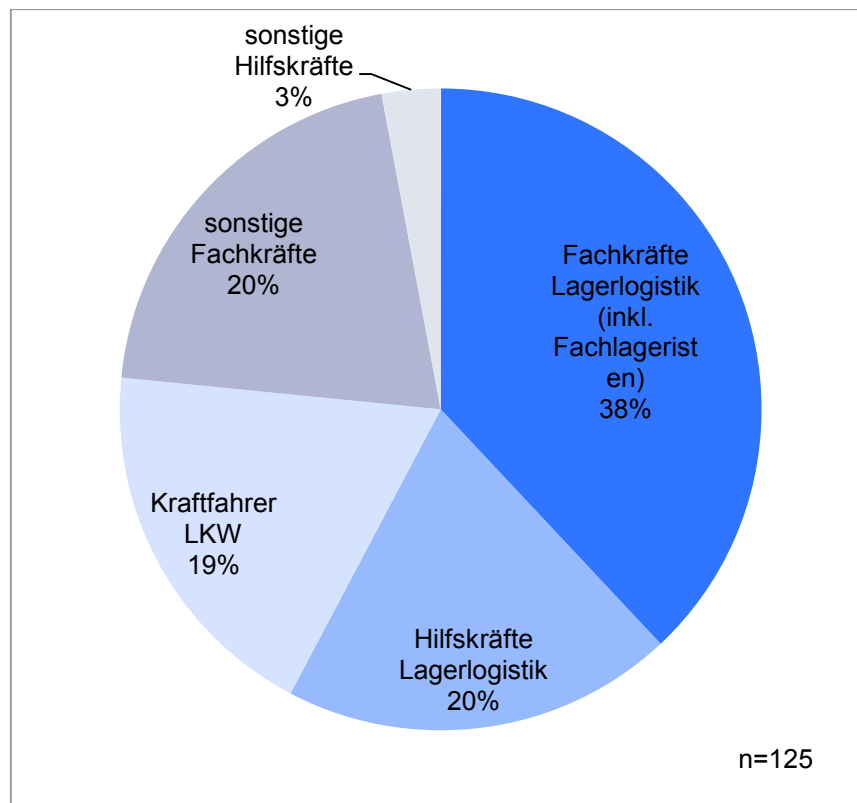


Abbildung 6: Recruiting-Bedarf gewerbliche Mitarbeiter nach Bereich und Anforderungsniveau

Fasst man jeweils die Fach- und Hilfskräfte der drei gewerblichen Bereiche Lager, Transport und sonstige zusammen ergibt sich ein Verhältnis von Fachkräften zu Hilfskräften von 58% zu 42%.¹¹

Vergleicht man die beiden Beschäftigungsgruppen wird deutlich, dass Anforderungsniveau bei den gewerblichen Mitarbeitern in der Gesamtbetrachtung erwartungsgemäß geringer ist (geringerer Anteil von Fachkräften, deutlich höherer Anteil von Hilfskräften, keine Experten und Spezialisten). Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die Fachkräfte im gewerblichen Bereich trotz derselben formalen Qualifikationsstufe per se nicht gleichzusetzen sind mit den Fachkräften bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern, da zu den gewerblichen Fachkräften auch der Beruf „Fachlagerist“ mit zweijähriger Berufsausbildung zählt, während die großhandelstypischen kaufmännische Berufe (Kaufleute für Groß- und

¹¹ Die Kraftfahrer werden den Hilfskräften zugerechnet, da für diesen Beruf nur ein LKW-Führerschein, aber keine Berufsausbildung erforderlich ist. Seit neuerer Zeit gibt es allerdings auch einen Ausbildungsberuf, dessen Absolventen bisher aber nur einen geringen Anteil an der Gesamtheit aller Kraftfahrer ausmachen.

Außenhandel, Kaufleute für Bürokommunikation) eine dreijährige Berufsausbildungsdauer haben.¹²

Von den in 2018 zu besetzenden Ausbildungsstellen entfielen 62% auf kaufmännische Ausbildungsberufe, 30% auf logistische Ausbildungsberufe (Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist und Berufskraftfahrer) und 8% auf handwerkliche, technische und sonstige Ausbildungsberufe.

3.2 Schwierigkeiten der Stellenbesetzung

Die Befragungsteilnehmer haben auf einer vierstufigen Einstufungsskala von „sehr schwer“ bis „sehr leicht“ eine Einschätzung abgegeben, wie schwer Stellen für die oben dargestellten Beschäftigtengruppen in den letzten 12 Monaten zu besetzen sind (Abbildung 7/Abbildung 2).

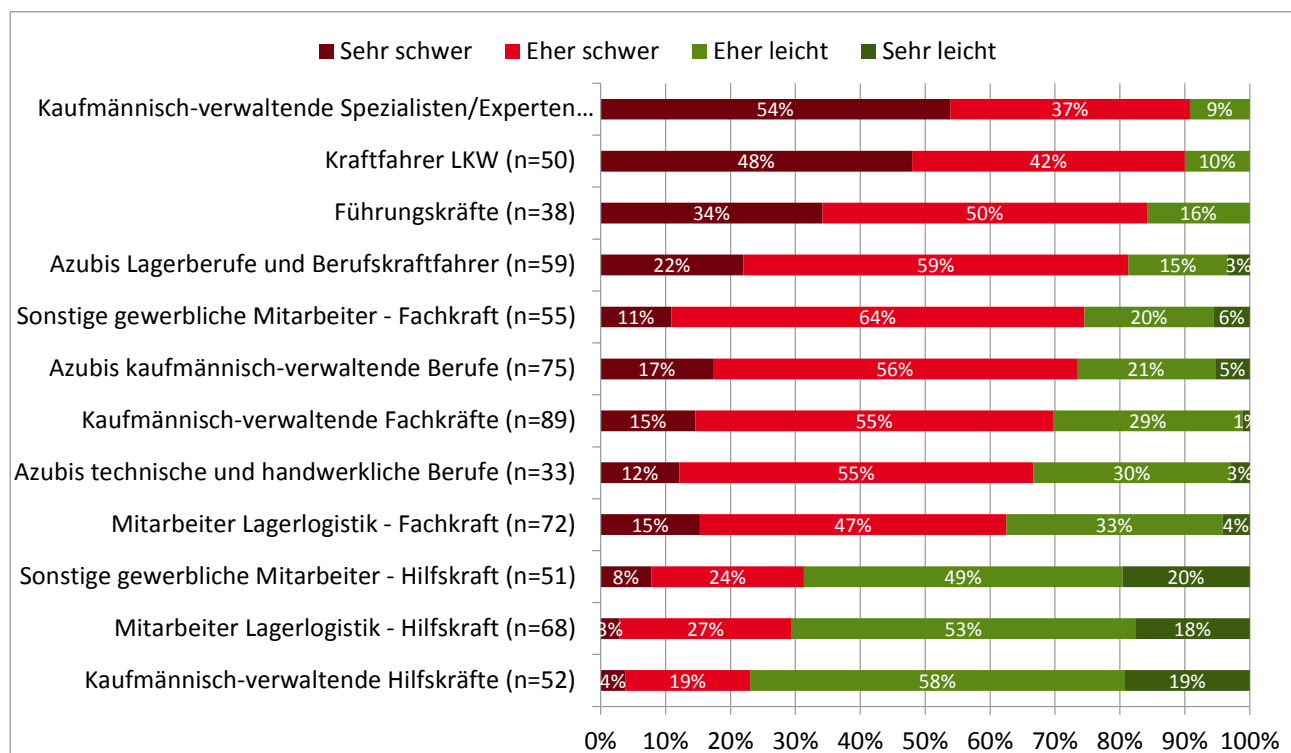


Abbildung 7: Schwierigkeit der Stellenbesetzung nach Beschäftigtengruppen

Es zeigt sich, dass kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter mit dem Anforderungsniveau Experte/Spezialist, gefolgt von Kraftfahrern mit LKW-Führerschein und Führungskräften die am schwierigsten zu rekrutierende Beschäftigtengruppe sind. Das Mittelfeld des Ran-

¹² Es gibt zwar auch eine verkürzte zweieinhalbjährige Ausbildungszeit mit zweieinhalbjährigem Berufsschulbesuch. Dies ist jedoch nur eine Komprimierung des Ausbildungsstoffes von drei Jahren auf zweieinhalb Jahre.

kings bilden Auszubildende und Fachkräfte. Am wenigsten schwer ist erwartungsgemäß die Rekrutierung von Hilfskräften, mit Ausnahme der Kraftfahrer aufgrund der besonderen Anforderung des LKW-Führerscheins. Dass Kraftfahrer im Ranking weiter oben liegen ist zwar aufgrund der Kenntnisse zu den Engpässen in diesem Beruf durchaus zu erwarten, jedoch nicht dass die Situation so dramatisch ist, dass sie fast gleichauf mit Spezialisten/Experten und noch vor den Führungskräften liegen, zumal Auslieferungstouren des Großhandels typischerweise keine auswärtigen Übernachtungen des Personals erfordern, so dass der Großhandel einen Wettbewerbsvorteil bei Kraftfahrern haben müsste. Bemerkenswert ist auch, dass die logistischen und kaufmännischen Ausbildungsberufe jeweils noch vor den entsprechenden Fachkräften liegen.

Aus der Arbeitsmarktforschung ist bekannt, dass größere Unternehmen eine bessere Position auf dem Arbeitsmarkt haben, da sie höhere Löhne- und Gehälter zahlen, bessere Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und bessere Karriereöglichkeiten bieten (Bossler, A., Kubis, A., & Moczall, A. 2017, S. 2). Es besteht deshalb die Hypothese, dass auch im Großhandel größere Unternehmen Vorteile gegenüber kleineren Unternehmen haben und daraus geringe Schwierigkeiten der Stellenbesetzung resultieren. Für die Gruppen der kaufmännisch-verwaltenden Fachkräfte und kaufmännischen Auszubildenden kann diese Hypothese bestätigt werden, nicht jedoch für die übrigen Mitarbeitergruppen (Anhang).¹³

Es stellte sich im Rahmen des Forschungsvorhabens die Frage, wie der Erfolg des Recruitings operationalisiert und gemessen werden kann. Den Recruiting-Erfolg allein daran zu messen, ob eine Stelle besetzt werden kann oder nicht greift in der Praxis nach den Erkenntnissen aus den Experteninterviews mit Personalleitern zu kurz. In der Praxis ist die Stellenbesetzung eine Frage der Zeit und der Bereitschaft des Unternehmens, Kompromisse einzugehen hinsichtlich der Vergütung, der Qualifikation und Erfahrung der Bewerber, d.h. jede Stelle lässt sich besetzen in Abhängigkeit von der Bereitschaft gegenüber den ursprünglichen Planungen hinsichtlich Zeithorizont, Vergütung und Eignung Abstriche in Kauf zu nehmen.¹⁴ Andersherum ausgedrückt ist das Recruiting dann erfolgreich, wenn Stellen in der geplanten Zeit, mit den gewünschten Anforderungen hinsichtlich Qualifikation und Erfahrung der Bewerber sowie zu den geplanten Konditionen besetzt werden können.

¹³ Die Hypothese kann auf dem Signifikanzniveau von 5% bestätigt werden.

¹⁴ Es handelt sich um dieselben Kategorien, die auch bei der IAB-Stellenerhebung dichotom erhoben werden.

Der Recruiting-Erfolg wurde daher über das Ausmaß des Auftretens solcher Kompromissituationen bei der Stellenbesetzung in den letzten 12 Monaten operationalisiert. Wo bei bei den gewerblichen Mitarbeitern aufgrund des niedrigeren Anforderungsniveaus (hoher Anteil von Hilfskräften) aus Vereinfachungsgründen die Kategorien Qualifikation und Erfahrung zur Kategorie „Eignung“ zusammengefasst wurden. Gemessen wurde die relative Häufigkeit des Auftretens jeder einzelnen Kompromissituation auf einer elfstufigen Skala von 0 (nie) bis 10 (immer).

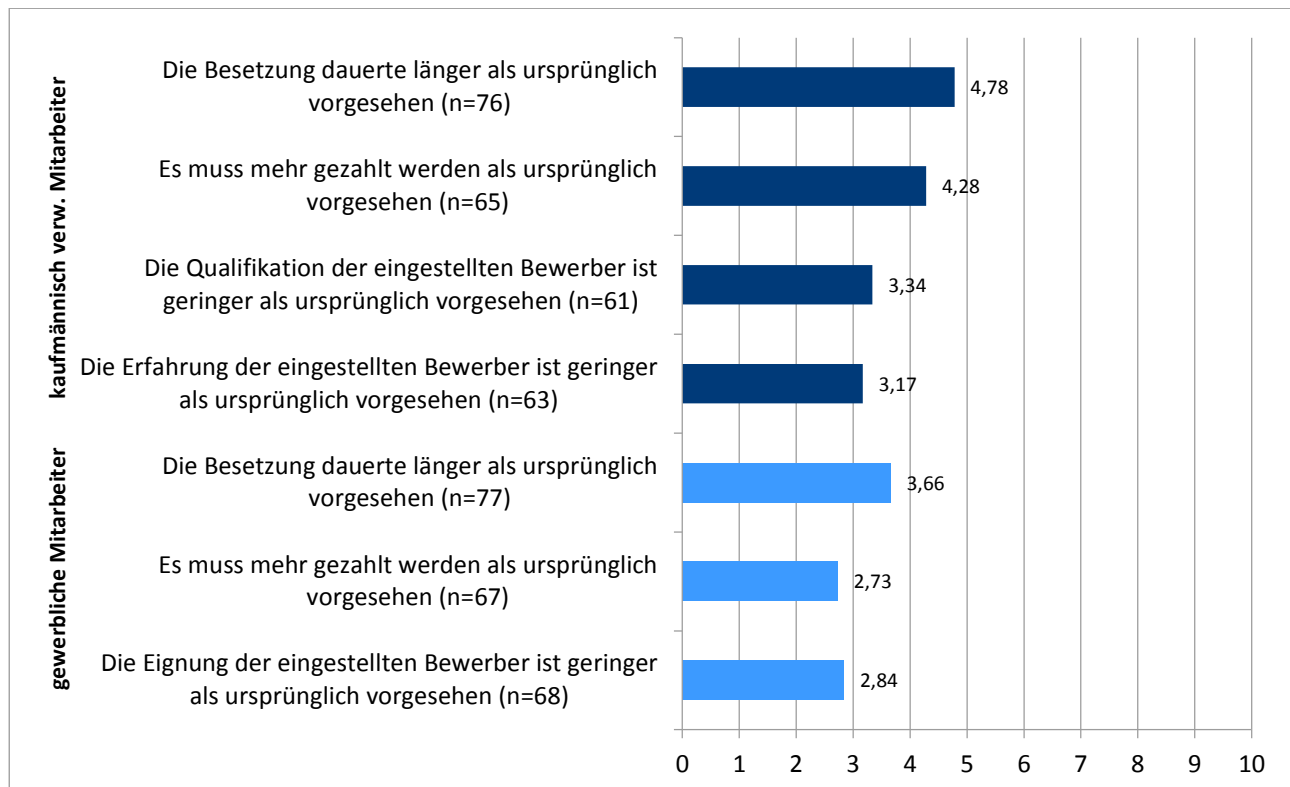


Abbildung 8: Häufigkeit von Kompromissituationen bei der Stellenbesetzung

Bei beiden Beschäftigtengruppen tritt am häufigsten die Situation auf, dass die Stellenbesetzung länger dauert als ursprünglich geplant.¹⁵ Dahinter folgen bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern die Situation, mehr zahlen zu müssen als ursprünglich vorgesehen sowie mit etwas Abstand in etwa gleichrangig die geringere Qualifikation und Erfahrung der eingestellten Bewerber. Bei den gewerblichen Mitarbeitern treten die Kompromisse seltener auf, insbesondere die längere Dauer und die höhere Bezahlungen. Bei der zusammengefassten Kategorie „Eignung“ weicht der Wert dagegen kaum ab.

Bei geringer Arbeitslosigkeit gehen die Unternehmen im Hinblick auf die kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter erwartungsgemäß signifikant häufiger den Kompromiss ein, mehr

¹⁵ Dies korrespondiert auch mit den Ergebnissen aus der IAB-Stellenerhebung (Bossler, M., Gürtzgen, N., Kubis, A., Moczall, A. 2018, S. 6)

zahlen zu müssen als geplant und Bewerber mit einer geringeren Qualifikation zu akzeptieren. Bei den gewerblichen Mitarbeitern besteht entgegen der Erwartung ein umgekehrter Zusammenhang in Bezug auf die geringere Eignung der eingestellten Bewerber (Anhang). Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass bei hoher Arbeitslosigkeit eingestellte gewerbliche Mitarbeiter häufiger aus der Gruppe der Arbeitslosen oder gar der Langzeitarbeitslosen kommen, die für die Übernahme der Tätigkeiten häufig noch qualifiziert werden müssen.

Es stellt sich die Frage, inwieweit die Schwierigkeiten bei der Stellbesetzung die Unternehmenstätigkeit beeinträchtigt. Den Teilnehmern hatten daher auf einer fünfstufigen Zustimmungsskala die globale Frage zu beantworten, inwieweit die Aussage zutrifft, dass der Arbeitskräftemangel das Unternehmenswachstum gefährdet.

Knapp über 30% der Großhändler empfinden den Arbeitskräftemangel als Gefährdung für das Unternehmenswachstums. Signifikante Unterschiede zwischen den Auswertungsgruppen nach Unternehmensgrößenklassen und Arbeitslosenquote bestehen nicht.

3.3 Rahmenbedingungen des Recruiting-Erfolgs

Die Fähigkeit des Unternehmens, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, wird maßgeblich von der Arbeitgeberattraktivität und der Bekanntheit des Unternehmens beeinflusst. Die Messung der Arbeitgeberattraktivität erfolgte durch eine Selbsteinstufung der Teilnehmer mittels Zustimmungstendenz zu positiv formulierten Aussagen. Darüber hinaus wurde das Angebot von verschiedenen Zusatzleistungen als Bestandteile der sogenannten „Total Compensation“ sowie das Vorhandensein der Tarifbindung objektiv erhoben.

3.3.1 Arbeitgeberattraktivität

Die Teilnehmer haben auf einer fünfstufigen Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ beurteilt, inwieweit Aussagen zur Arbeitgeberattraktivität zutreffend sind. Dabei werden die relevanten Merkmale der Arbeitgeberattraktivität berücksichtigt (vgl. meinestadt.de 2017; meine-stadt.de 2018), wobei jedes Merkmal nur durch ein Item erhoben wird, um die Befragungsteilnehmer bzgl. des Fragebogenumfangs bei diesem eher nebensächlichen Themenbereich der Studie nicht zu überfordern.¹⁶

¹⁶ Nichtberücksichtigt wurde die Sicherheit des Arbeitsplatzes, da im Rahmen einer Selbsteinstufung keine ehrlichen Antworten zu erwarten gewesen wären, und somit die Validität des Items gering gewesen wäre.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Wichtigkeit der Merkmale für verschiedene Zielgruppen unterschiedlich hoch ist. So ergab eine Befragung von (nichtakademischen) Fachkräften in den Branchen Logistik, Handel und Gesundheit, dass sichere Arbeitsplätze und ein gutes Unternehmensklima die wichtigsten Faktoren sind, während ein überdurchschnittliches Gehalt und Aufstiegschancen am wenigsten wichtig sind (meinestadt.de 2018, S. 3).

Die Ergebnisse sind in den beiden folgenden Abbildungen dargestellt.

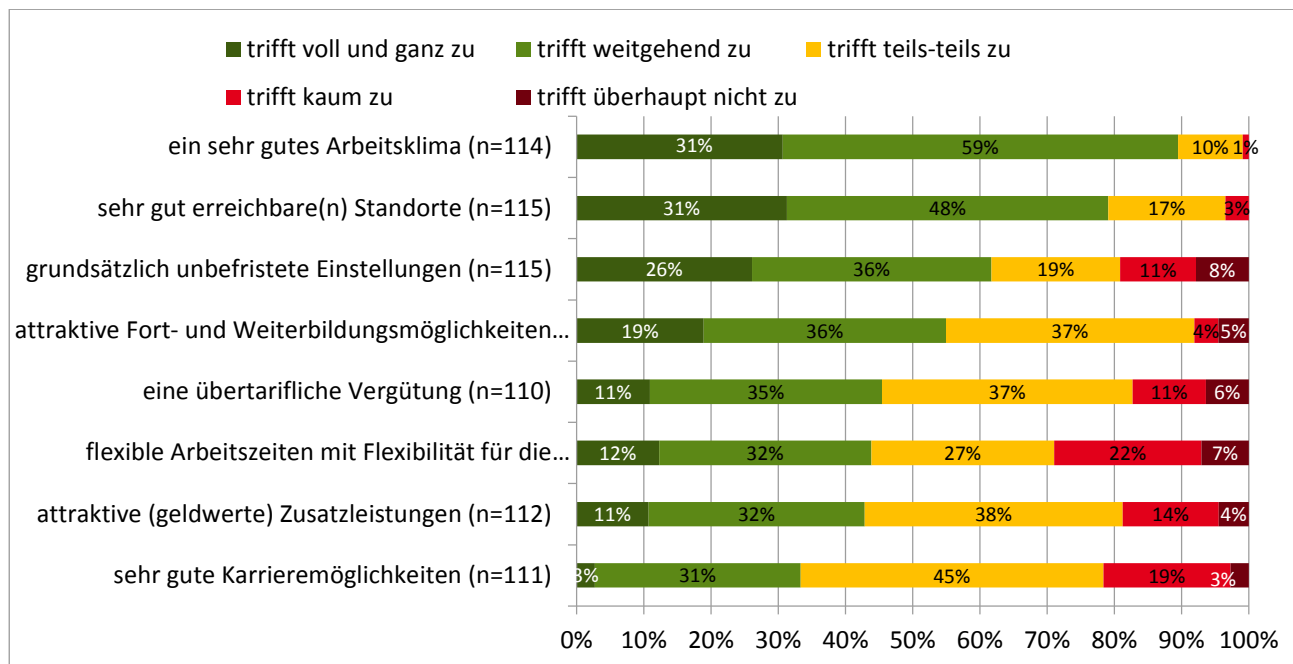


Abbildung 9: Merkmale der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter

Nach der subjektiven Selbsteinschätzung können Großhändler kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern am ehesten ein sehr gutes Arbeitsklima und eine sehr gute Erreichbarkeit bieten, am wenigsten sehr gute Karrieremöglichkeiten.¹⁷

Bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern folgen im oberen Mittelfeld des Rankings unbefristete Einstellungen und attraktive Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie im unteren Mittelfeld übertarifliche Vergütung, flexible Arbeitszeiten und attraktive Zusatzleistungen. Damit kann der Großhandel bei dieser Zielgruppe zumindest bei einem besonders wichtigen Kriterium aus Arbeitnehmersicht punkten. Der zweite sehr wichtige Aspekt, „Sicherheit“, der sich bei Bewerbern u.a. in unbefristeten Einstellungen konkretisiert, trifft bei rund 60% der Großhändler (weitgehend) zu. Das geringe Zutreffen von sehr guten Karrie-

¹⁷ Die Ergebnisse für das Arbeitsklima sind allerdings auch hinterfragbar, da bei einem schlechteren Arbeitsklima keine ehrlichen Antworten zu erwarten waren bzw. das Selbstbild des Arbeitsklimas aus Sicht der Personalverantwortlichen nicht unbedingt dem Fremdbild aus der Sicht der Arbeitnehmer entspricht.

rechancen ist für das Gros der kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter (Anforderungsniveau „Fachkraft“) wegen der geringen Bedeutung dieses Faktors für die Zielgruppe zu vernachlässigen. Bei großen Unternehmen werden Karrieremöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Vergütung erwartungsgemäß signifikant besser beurteilt.

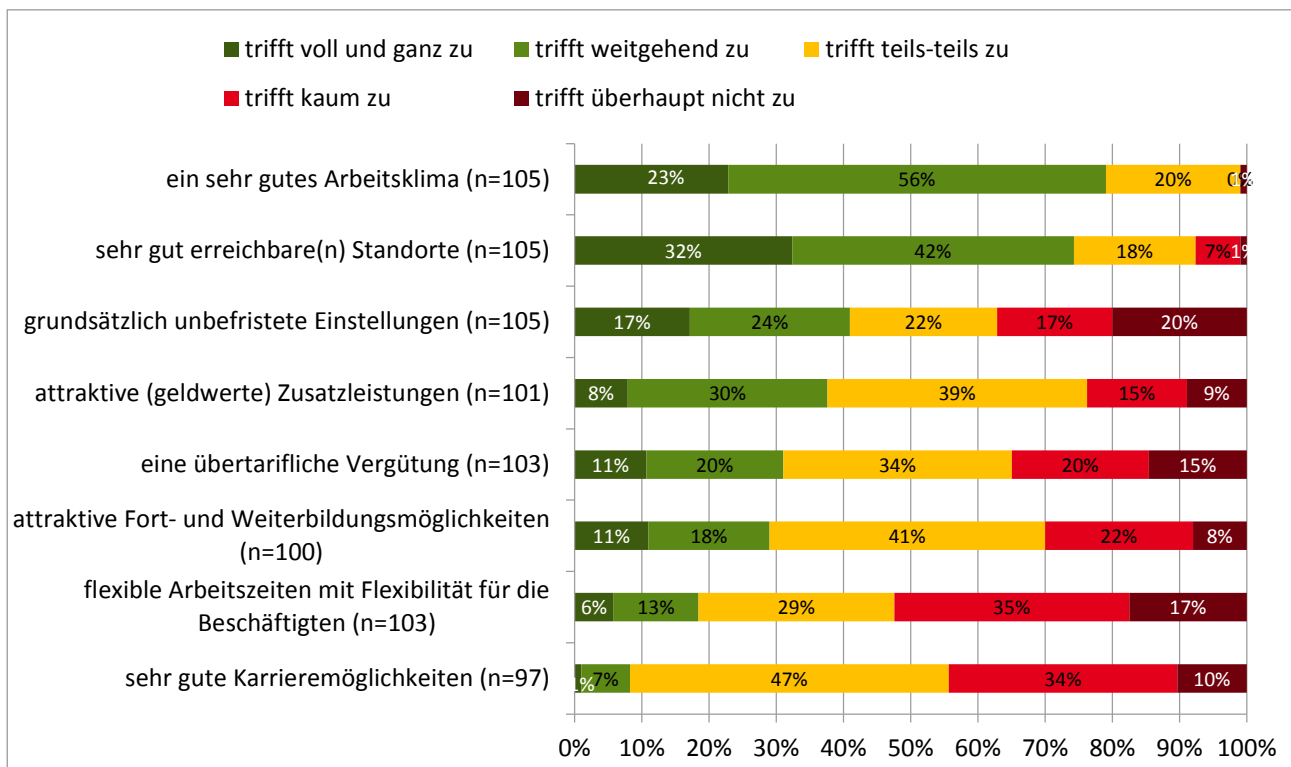


Abbildung 10: Merkmale der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf gewerbliche Mitarbeiter

Bei gewerblichen Mitarbeitern treffen alle Merkmale der Arbeitgeberattraktivität tendenziell seltener zu als bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern, wobei die Unterschiede bzgl. attraktiver Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, unbefristeter Einstellungen, flexibler Arbeitszeiten und sehr guter Karrieremöglichkeiten signifikant sind. Die Werte bzgl. flexibler Arbeitszeiten mit Flexibilität für die Beschäftigten sind erwartungsgemäß niedrig und dadurch zu erklären, dass das bewältigende Arbeitsvolumen in der Logistik zeitlich sehr eng an das schwankende Auftragsvolumen aus der Kundennachfrage gekoppelt ist, so dass sich flexible Arbeitszeiten an den Flexibilitätserfordernissen des Unternehmens orientieren müssen. Bei größeren Unternehmen werden die Karrieremöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, attraktive Geldwerte Zusatzleistungen erwartungsgemäß signifikant besser beurteilt und tendenziell eher unbefristete Einstellungen vorgenommen.

3.3.2 Zusatzleistungen und Tarifbindung

Als Zusatzleistungen werden am häufigsten betriebliche Altersvorsorge, rabattierter Bezug von Waren und Leistungs-/ Ergebnisorientierte Zusatzvergütung für alle Mitarbeiter geboten, am seltensten Jobticket/Fahrtkostenzuschuss. Allerdings gibt es bei den sonstigen noch eine nennenswerte Anzahl von Nennungen bzgl. der Unterstützung oder Bereitstellung von Fahrrädern/E-Bikes.

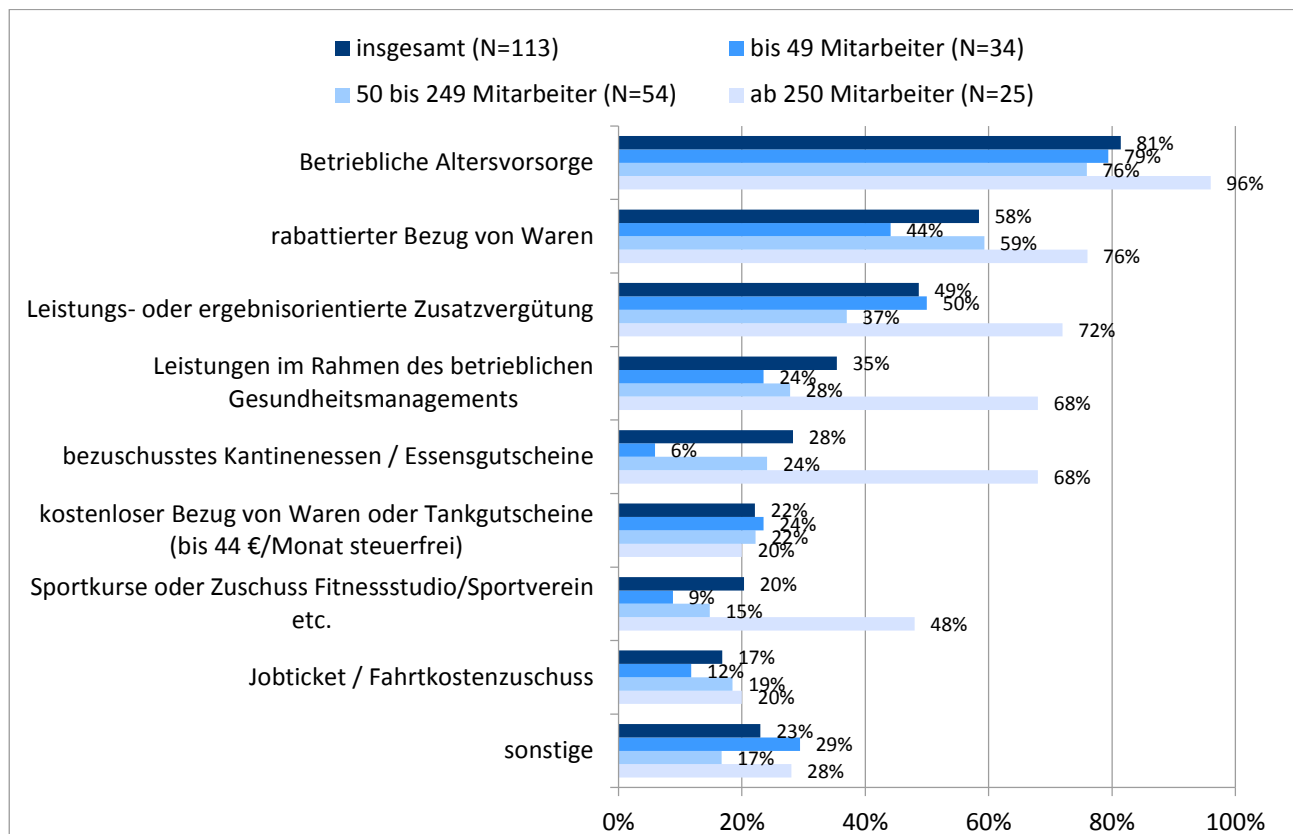


Abbildung 11: Angebot von Zusatzleistungen

Große Unternehmen bieten erwartungsgemäß signifikant häufiger Leistungs-/ergebnisorientierte Zusatzvergütung, betriebliche Altersvorsorge, bezuschusstes Kantinenessen/Essensgutscheine, rabattierten Bezug von Waren, Sportkurse/Zuschuss Fitnessstudio oder Sportverein sowie Leistungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Größere Unternehmen bieten zudem insgesamt eine signifikant höhere Zahl von Zusatzleistungen an.

Bei niedriger Arbeitslosigkeit werden viele der Zusatzleistungen tendenziell häufiger sowie tendenziell eine größere Zahl von Zusatzleistungen angeboten. Signifikant häufiger wird der rabattierte Bezug von Waren angeboten.

42% der Unternehmen sind tarifgebunden. Von den nichttarifgebundenen Unternehmen orientieren sich jedoch nach eigenen Angaben rund $\frac{3}{4}$ am Tarifvertrag. Die Tarifbindung ist bei den Studienteilnehmern über alle Größenklassen wesentlich höher als in der Grundgesamtheit des Großhandels, was darauf zurückzuführen ist, dass die Befragung auf Mitglieder von Arbeitgeberverbänden beschränkt war.¹⁸ Zwischen Unternehmensgröße und Tarifbindung besteht in der Stichprobe nur ein vergleichsweise schwacher, nicht signifikanter Zusammenhang.

3.3.3 Bekanntheit des Unternehmens

Die Bekanntheit der Unternehmen im Großhandel ist per se geringer als im Einzelhandel, da der Großhandel als B2B-Handel keine Geschäftskontakte zu Endverbrauchern hat. Daher ist es auch nicht überraschend, dass die Aussage „Das Unternehmen hat eine hohe Bekanntheit bei potenziellen Arbeitnehmern“ von weniger als 30% als zutreffend empfunden wird. Bei großen Unternehmen ist die Zustimmungsrate zu der Aussage mit knapp über 40% tendenziell höher.

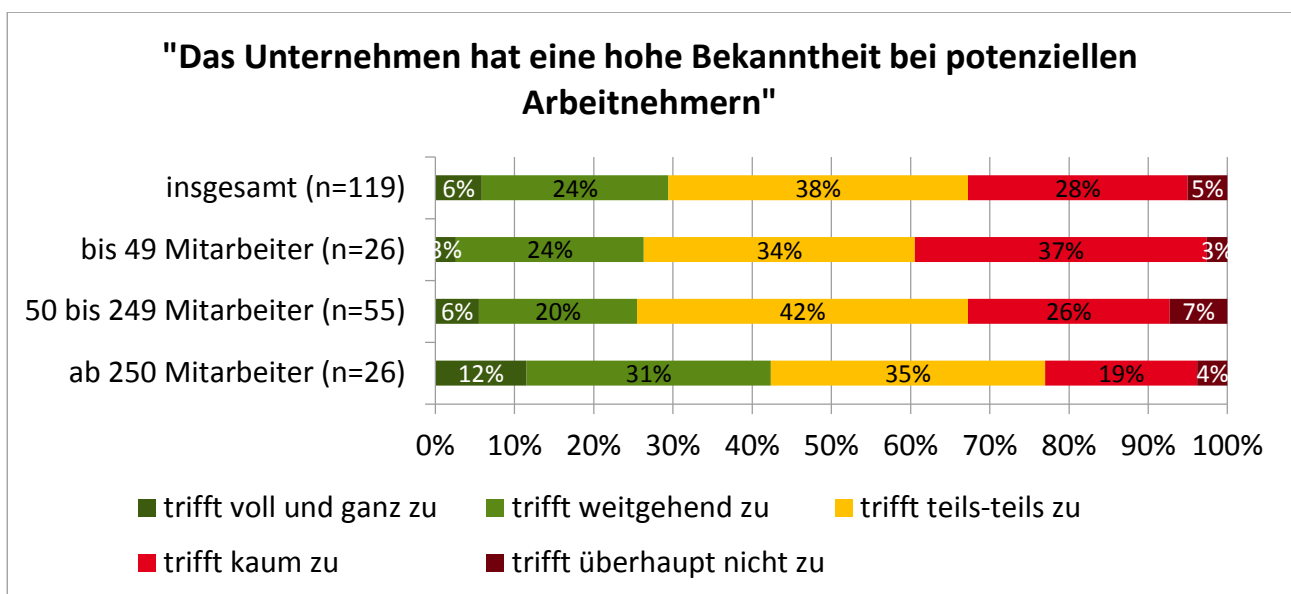


Abbildung 12: Bekanntheit des Unternehmens bei potenziellen Arbeitnehmern

Unternehmen mit einer höheren Bekanntheit haben einen signifikant größeren Recruiting-Erfolg bei der Zielgruppe der kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter.

¹⁸ Die Tarifbindung der Betriebe im Wirtschaftszweig „Großhandel, Kfz-Handel und -reparatur“ liegt nach unveröffentlichten Angaben aus dem IAB-Betriebspanel 2017 bei 24% im Westen und 11% im Osten.

3.4 Strategien gegen den Arbeitskräftemangel

Die von den Großhändlern mit Abstand am häufigsten verfolgten Strategien, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, sind die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Forcierung der Aus- und Weiterbildung, am seltensten werden „Verringerung des Bedarfs an eigenem Personal durch Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing.“ und die Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale (neue Zielgruppen) genannt (Abbildung 13).

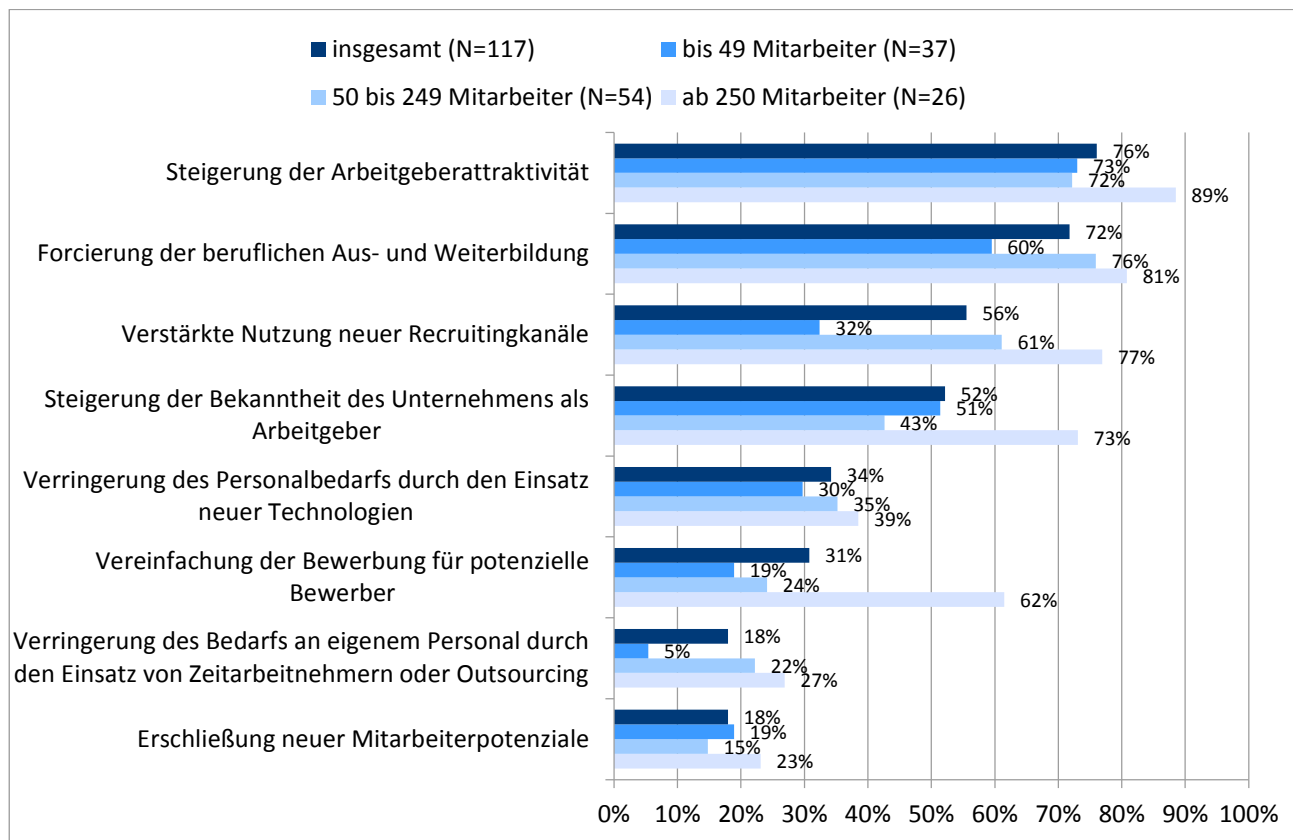


Abbildung 13: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel

Dass die Strategie der Verringerung des eigenen Personalbedarfs durch Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing nicht häufiger genutzt wird, ist nachvollziehbar, da der Einsatz von Zeitarbeitnehmern wegen der höheren Kosten nur eine kurzfristige Lösung ist und Outsourcing oft eine unternehmensstrategische Bedeutung hat und daher nicht immer gewollt ist. Überraschend ist jedoch, dass die Strategie zur Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale bislang nicht häufiger verfolgt wird, da sie doch das Reservoir potenzieller Bewerber vergrößert. Von den wenigen Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, wird mit Abstand am häufigsten als alternative Zielgruppe „Ältere“ genannt gefolgt von „Migranten“ und der Ansprache von Frauen für männerdominierte Berufe. Aus Gesprächen des Studienautors mit Personal- und Logistikleitern im Großhandel ist bekannt, dass der Ansatz „Frauen in der Logistik“ bei einzelnen Unternehmen erfolgreich ist.

Es bestehen zum Teil deutliche Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen. Größeren Unternehmen verfolgen signifikant häufiger die Steigerung der Bekanntheit als Arbeitgeber, die verstärkte Nutzung neuer Recruiting-Kanäle, die Vereinfachung der Bewerbung für potenzielle Bewerber sowie die Verringerung des Bedarfs an eigenem Personal durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing. Daraus resultiert, dass größere Unternehmen eine signifikant größere Bandbreite bzw. Anzahl von Strategien verfolgen, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken.

Hinsichtlich des Einflusses der Arbeitslosigkeit auf die Strategiewahl ist festzustellen, dass bei niedriger Arbeitslosigkeit nicht signifikant mehr Strategien verfolgt werden, sondern tendenziell andere Strategien: Bei niedriger Arbeitslosigkeit wurde tendenziell seltener die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und die Steigerung der Unternehmensbekanntheit sowie tendenziell häufiger die Nutzung neuer Recruiting-Kanäle und die Erschließung neuen Mitarbeiterpotenziale genannt. Ein Zusammenhang ist jedoch signifikant: Bei niedriger Arbeitslosigkeit wird häufiger die Strategie verfolgt, den Bewerbungsprozess für potenzielle Bewerber zu vereinfachen.

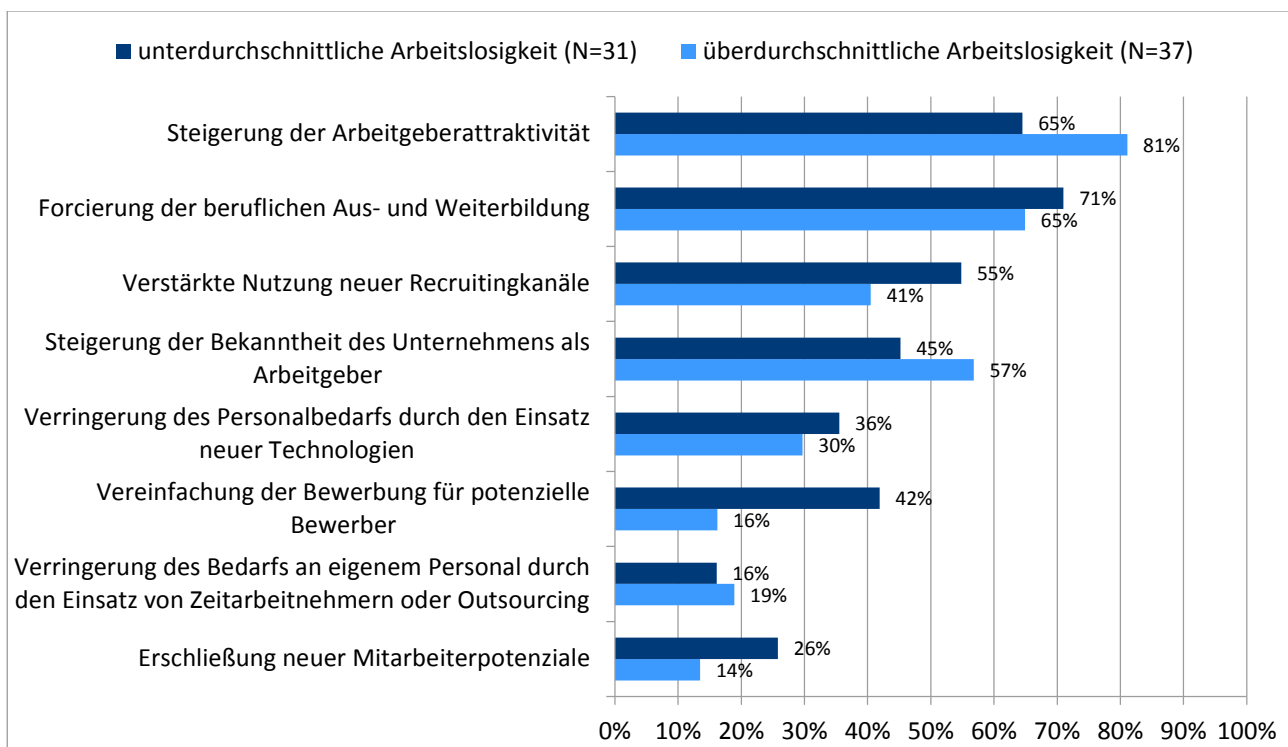


Abbildung 14: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel nach Arbeitslosenquote

Ein strategischer Ansatz, die Forcierung der Aus- und Weiterbildung, wird auch real in der bisherigen Umsetzung durch die Ausbildungsquote gemessen. Sie liegt insgesamt bei 6,4% und unterscheidet sich nicht signifikant zwischen den Auswertungsgruppen nach

Größe und Arbeitslosigkeit. Unternehmen, die als Strategie angeben, die Aus- und Weiterbildung zu forcieren, haben immerhin eine Ausbildungsquote von 7% gegenüber 5,3% bei Unternehmen, die diese Strategie nicht explizit verfolgen.

3.5 Recruiting Kanäle

Die zentrale Frage der Studie ist, welche Recruiting-Kanäle für verschiedene Beschäftigtengruppen genutzt werden und welche erfolgreich im Hinblick auf die Generierung von Einstellungen sind. Es wurde zunächst erhoben, welche Kanäle für die jeweiligen Zielgruppen in den vergangenen 12 Monaten genutzt wurden. Eine Bewertung des Kanalerfolgs war den Teilnehmern nur in Bezug auf die genutzten Kanäle möglich. Die Ergebnisse der Kanalnutzung und des Kanalerfolgs werden anschließend in einer Matrix zusammengeführt. Unternehmen, die angeben, Online-Stellenbörsen für eine Zielgruppe zu nutzen, wurden zudem befragt, welche Online-Stellenbörsen genutzt werden. Über die Recruiting-Kanäle hinaus wurde in Erfahrung gebracht, welche digitalen und analogen Kanäle Großhändler nutzen, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren.

3.5.1 Kanalnutzung

Über alle Beschäftigtengruppen sind Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte, Anzeigen in Online-Stellenbörsen und Stellenangebote auf der eigenen Homepage die am häufigsten genutzten Recruiting-Kanäle. Dahinter folgt bei kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern die Auswahl aus Azubis und bei allen drei Gruppen Bewerberpool/Initiativbewerbungen. Die noch hohe aber mit 78% bei kaufmännisch-verwaltenden und 59% bei gewerblichen Mitarbeitern etwas abgeschlagene Nutzung der Auswahl aus Azubis spiegelt den Umstand wider, dass nicht alle Unternehmen ausbilden. Die Nutzung der aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken (Active-Sourcing) ist auch bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern überraschend gering, angesichts des Hypes der in den HR-Fachmedien um diesen Kanal gemacht wird. Die geringe Bedeutung dieses Kanals im Großhandel kann jedoch auch auf den geringen Anteil von Rekrutierungen für das Anforderungsniveau Experte/Spezialist zurückgeführt werden, da der Kanal in erster Linie für diese Zielgruppe prädestiniert ist. Unterteilt man die Stichprobe in zwei Gruppen, mit und ohne Rekrutierung von Experten/Spezialisten in den letzten 12 Monaten, zeigt sich ein tendenzieller Zusammenhang.

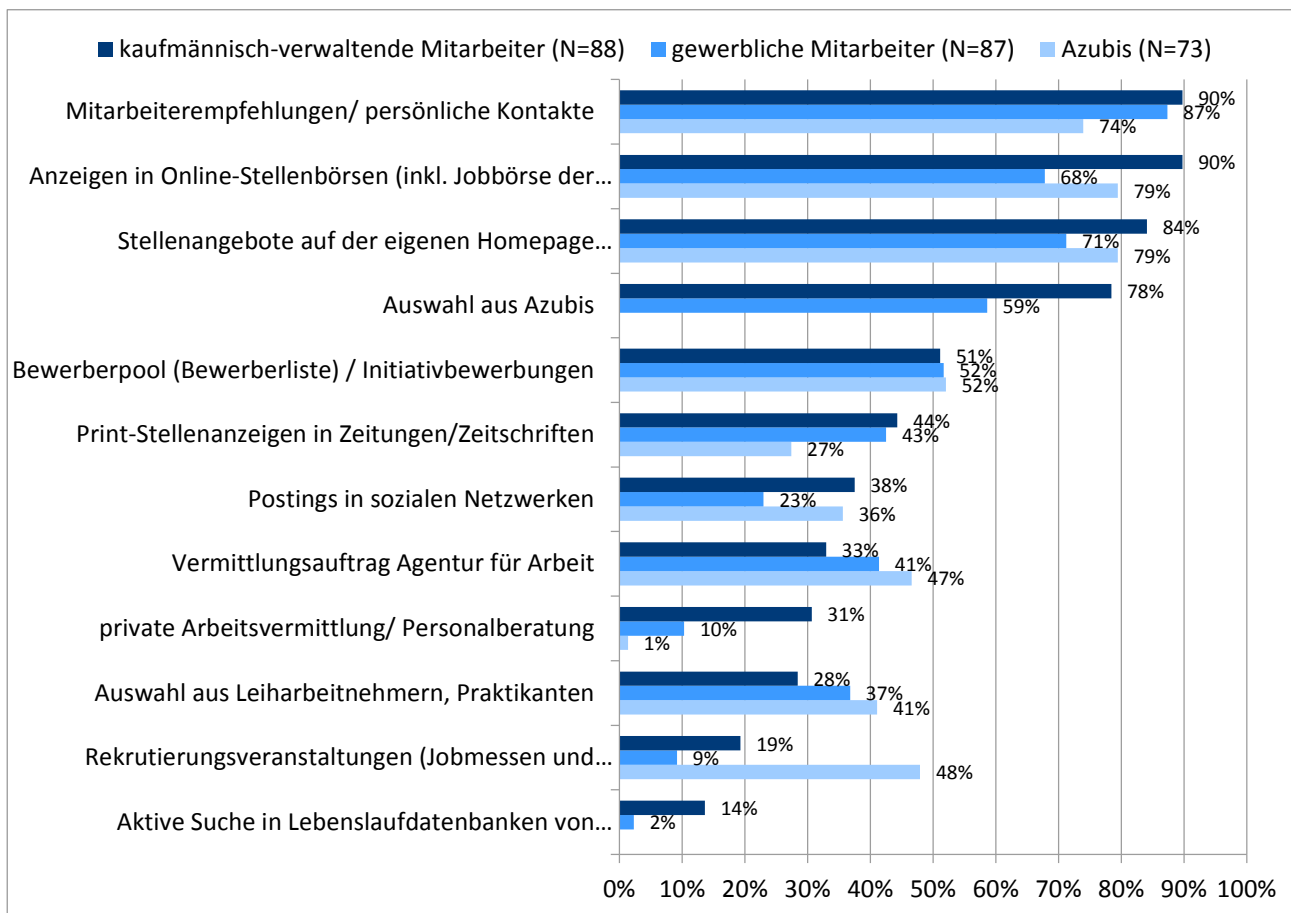


Abbildung 15: Recruiting-Kanäle nach Beschäftigtengruppen

Die Abbildung 15 zeigt, dass sich die Kanalnutzung zwischen den Beschäftigtengruppen bei einzelnen Kanälen unterscheidet: So werden Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte, Print-Stellenanzeigen für kaufmännisch-verwaltende und gewerbliche Mitarbeiter häufiger genutzt als bei Azubis, während für diese Rekrutierungsveranstaltungen erwartungsgemäß eine signifikant größere Rolle spielen. Auch zwischen kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern bestehen signifikante Unterschiede: Online-Stellenbörsen, die Auswahl aus Azubis, Postings in sozialen Netzwerken, private Arbeitsvermittlung werden für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter häufiger genutzt. Die häufigere Nutzung des Kanals „Auswahl aus Azubis“ ist dem Umstand geschuldet, dass der Anteil der Ausbildungsstellen für kaufmännische Berufe deutlich höher als der für gewerbliche Berufe ist. Die übrigen Unterschiede entsprechen den Erwartungen.

Die folgenden Abbildungen zeigen die Kanalnutzung je Beschäftigtengruppe nach Unternehmensgrößenklassen.

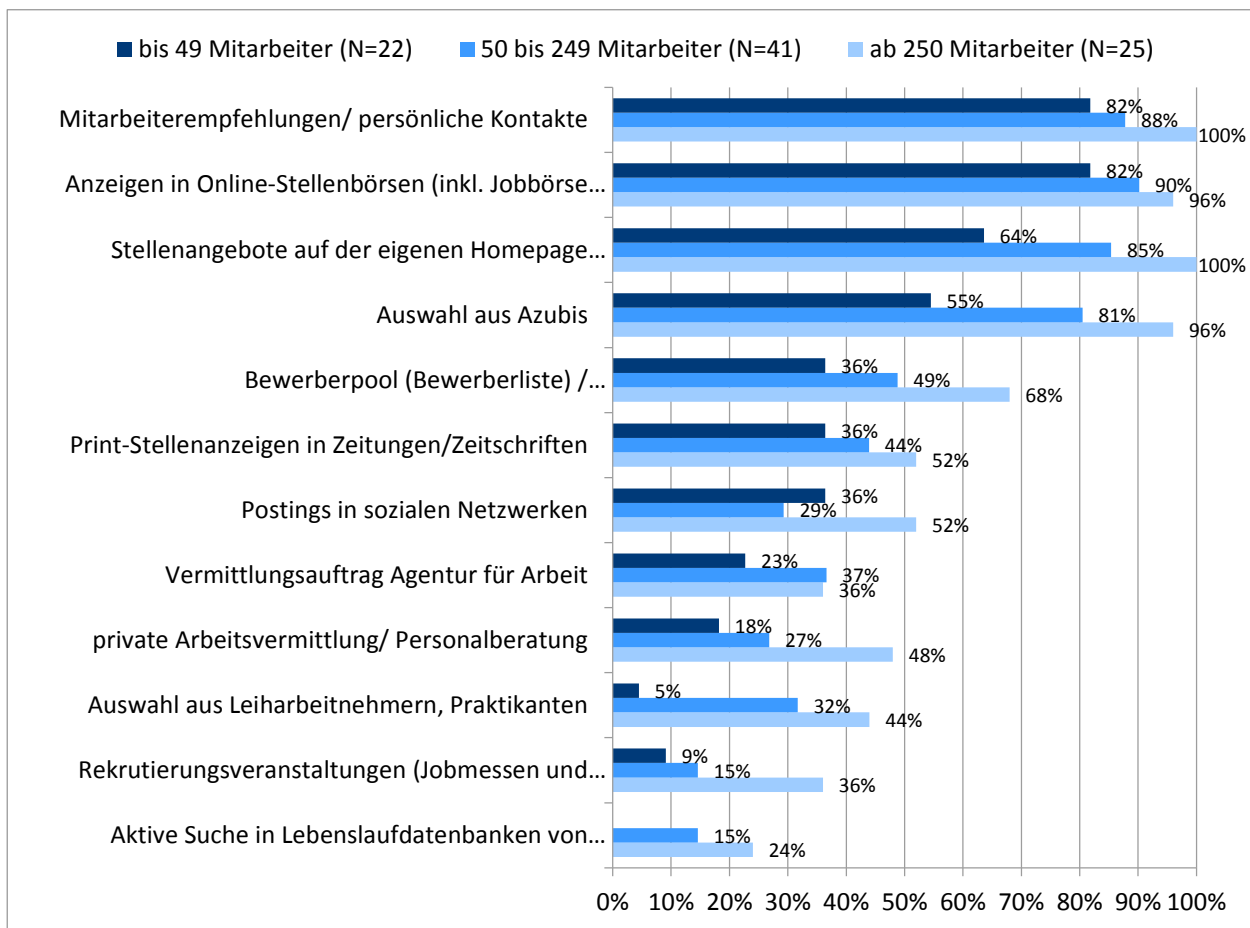


Abbildung 16: Recruiting-Kanäle kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse

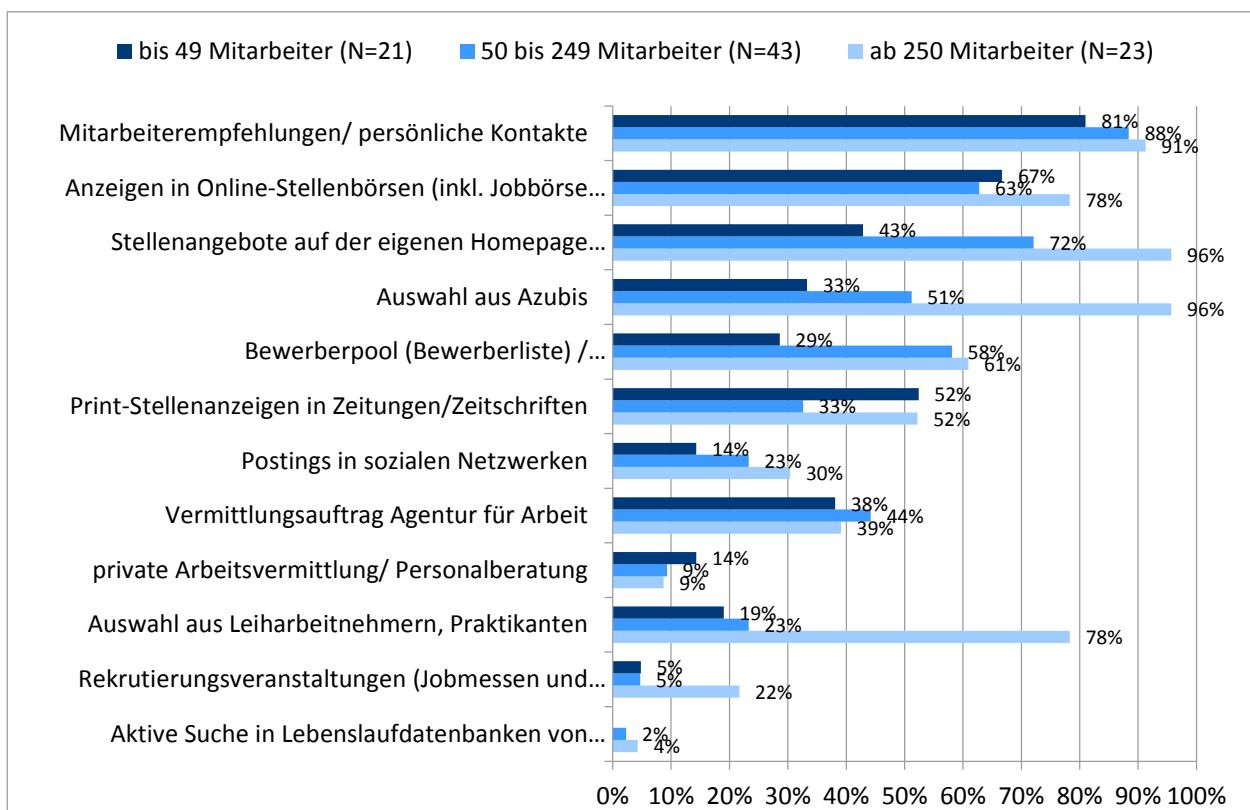


Abbildung 17: Recruiting-Kanäle gewerbliche Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse

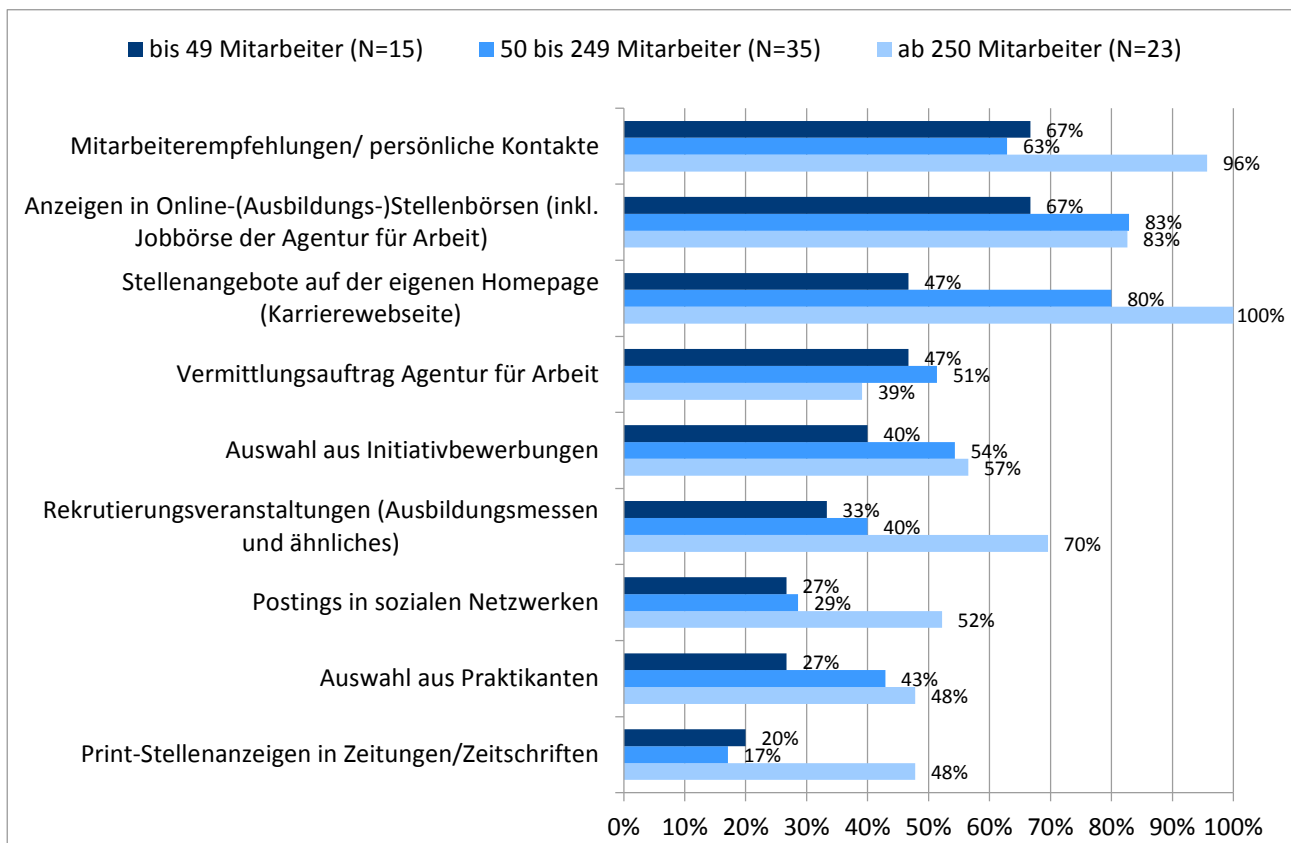


Abbildung 18: Recruiting-Kanäle Auszubildende nach Unternehmensgrößenklasse

Analysiert man die Unterschiede in der Nutzung der Recruiting-Kanäle nach Größenklasse je Beschäftigtengruppe zeigen sich folgende Zusammenhänge: Rekrutierungsveranstaltungen werden über alle Beschäftigtengruppen signifikant häufiger von größeren Unternehmen genutzt. Bei „Stellenangeboten auf der eigenen Homepage“ über „Bewerberpool/Initiativbewerbungen“ und „Auswahl aus Leiharbeitnehmern, Praktikanten“ trifft dies auf kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeiter zu. Bei „Mitarbeiterempfehlungen/persönlichen Kontakten“ auf kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und Azubis, bei „privater Arbeitsvermittlung“ und „aktiver Suche in Lebenslaufdatenbanken“ nur auf kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und bei „Anzeigen in Online-Stellenbörsen und Print-stellenanzeigen“ nur auf Azubis.

In Bezug auf die Arbeitslosigkeit gibt es einen überraschenden Zusammenhang: Bei geringerer Arbeitslosigkeit werden über alle Beschäftigtengruppen signifikant häufiger Print-Stellenanzeigen verwendet. Bzgl. der gewerblichen Mitarbeiter ist dies auch mit einer höheren Einschätzung des Erfolgs verbunden.

Abbildung 19 zeigt, wie viele Kanäle die Unternehmen im Durchschnitt in den letzten 12 Monaten genutzt haben, um nach Kandidaten für die jeweiligen Beschäftigtengruppen zu suchen. Diese Werte dürfen allerdings nicht dahingehend interpretiert werden, dass bei

einem Rekrutierungsvorgang im Durchschnitt eine so große Anzahl von Kanälen verwendet wird, da es sich hier nicht um eine fallbezogene Erhebung handelt. Ergebnisse aus der fallbezogenen IAB-Stellenerhebung deuten darauf hin, dass die durchschnittliche Anzahl von Kanälen je Rekrutierungsfall deutlich geringer ist (Bossler, M., Kubis, A., & Moczall, A. 2017 S. 3). Da für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter viele Kanäle häufiger und nur wenige Kanäle seltener genutzt werden, ist es nicht überraschend, dass für diese Gruppe auch eine signifikant größere Anzahl von Kanälen als für gewerbliche Mitarbeiter und Azubis genutzt wird. Größere Unternehmen nutzen generell, d.h. über alle Beschäftigungsgruppen eine größere Anzahl von Kanälen.

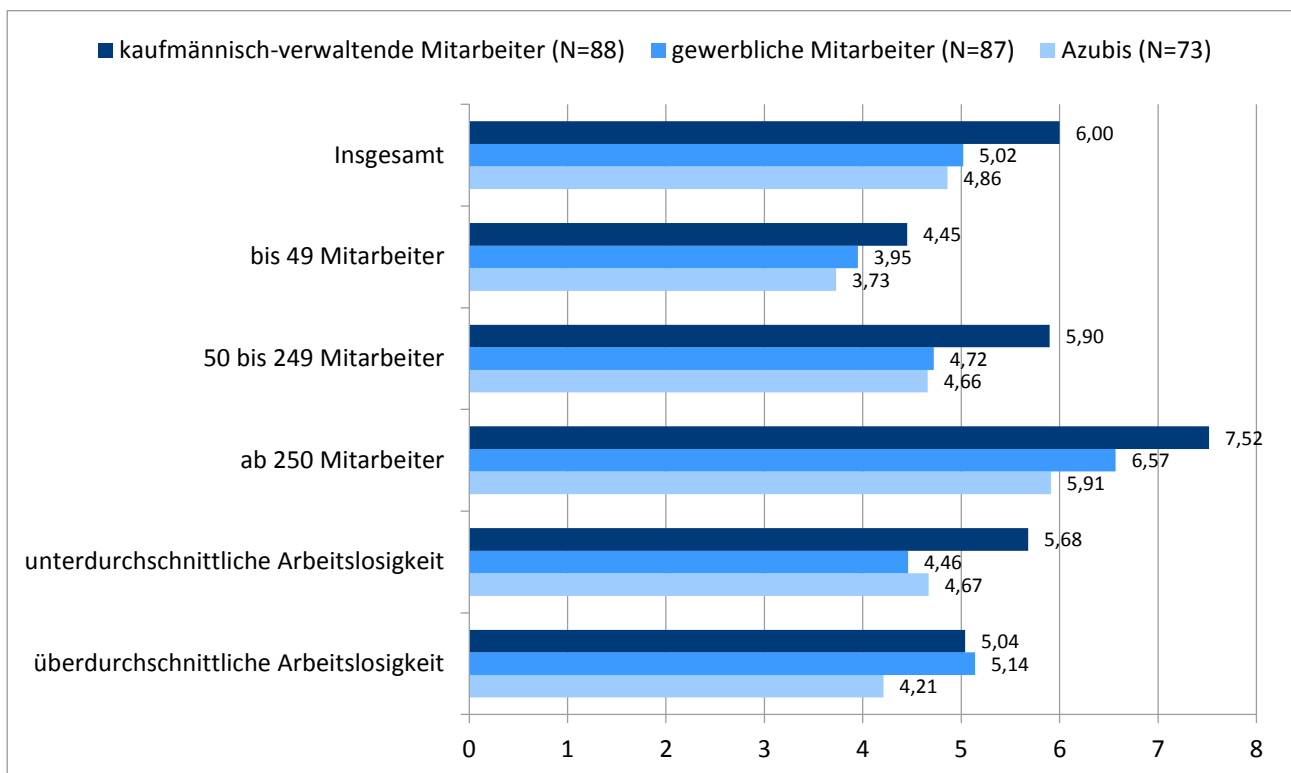


Abbildung 19: Anzahl genutzter Kanäle

3.5.2 Kanalerfolg

Die folgenden Abbildungen zeigen den Kanalerfolg je Beschäftigtengruppe.

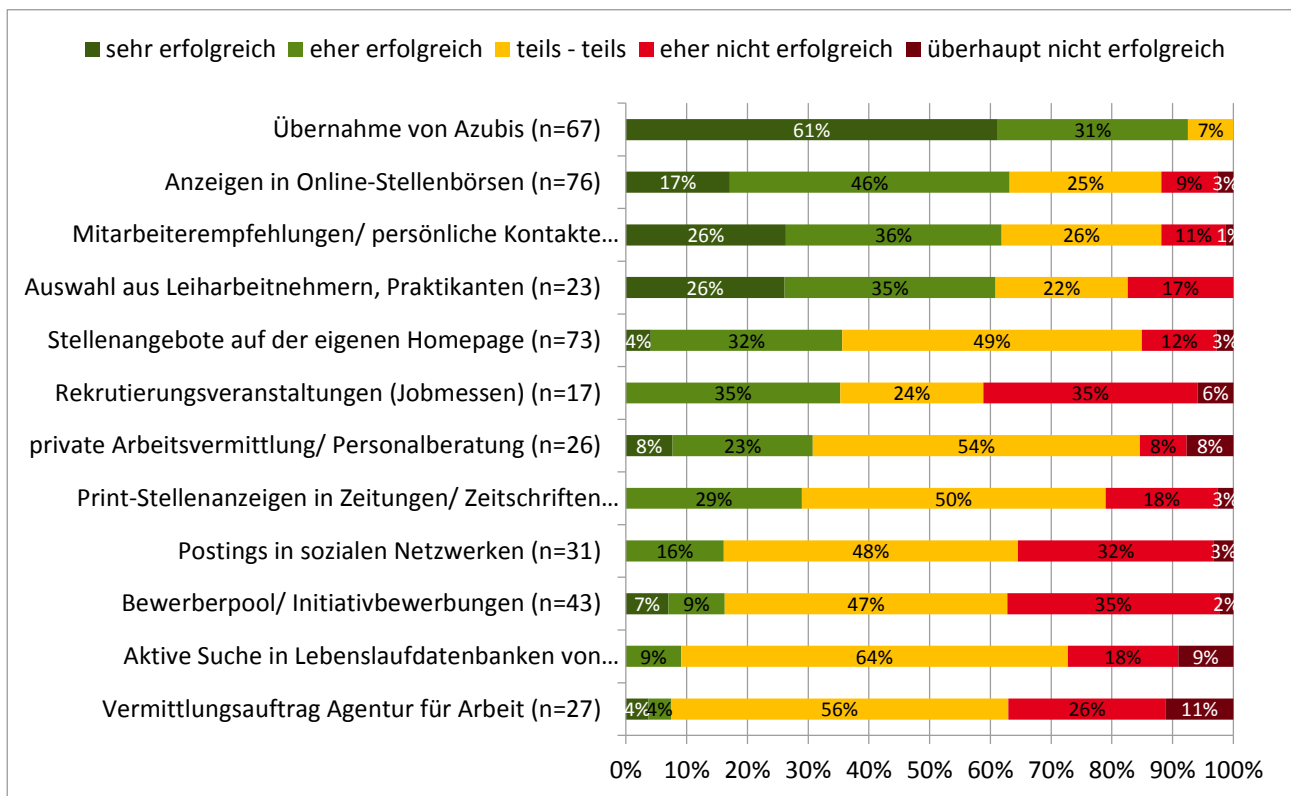


Abbildung 20: Erfolg der Kanäle bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern

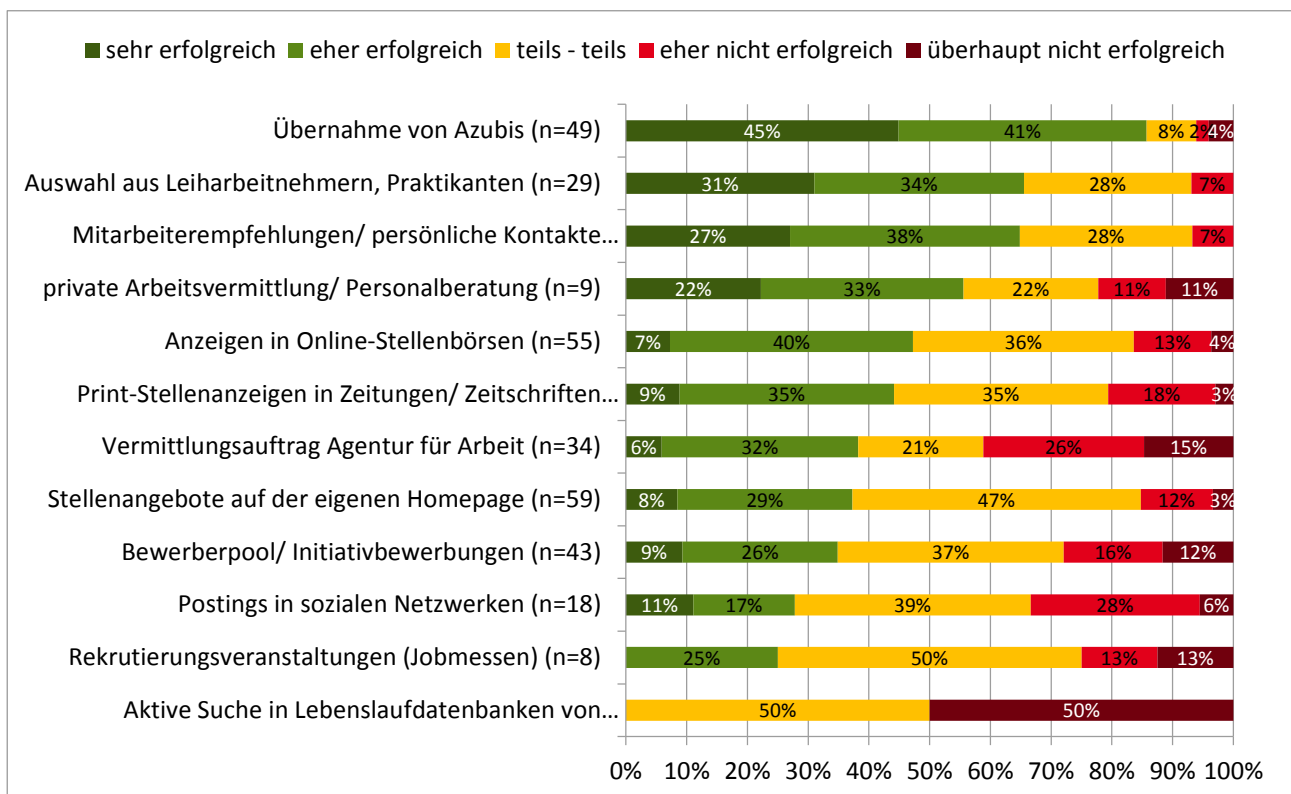


Abbildung 21: Erfolg der Kanäle bei gewerblichen Mitarbeitern

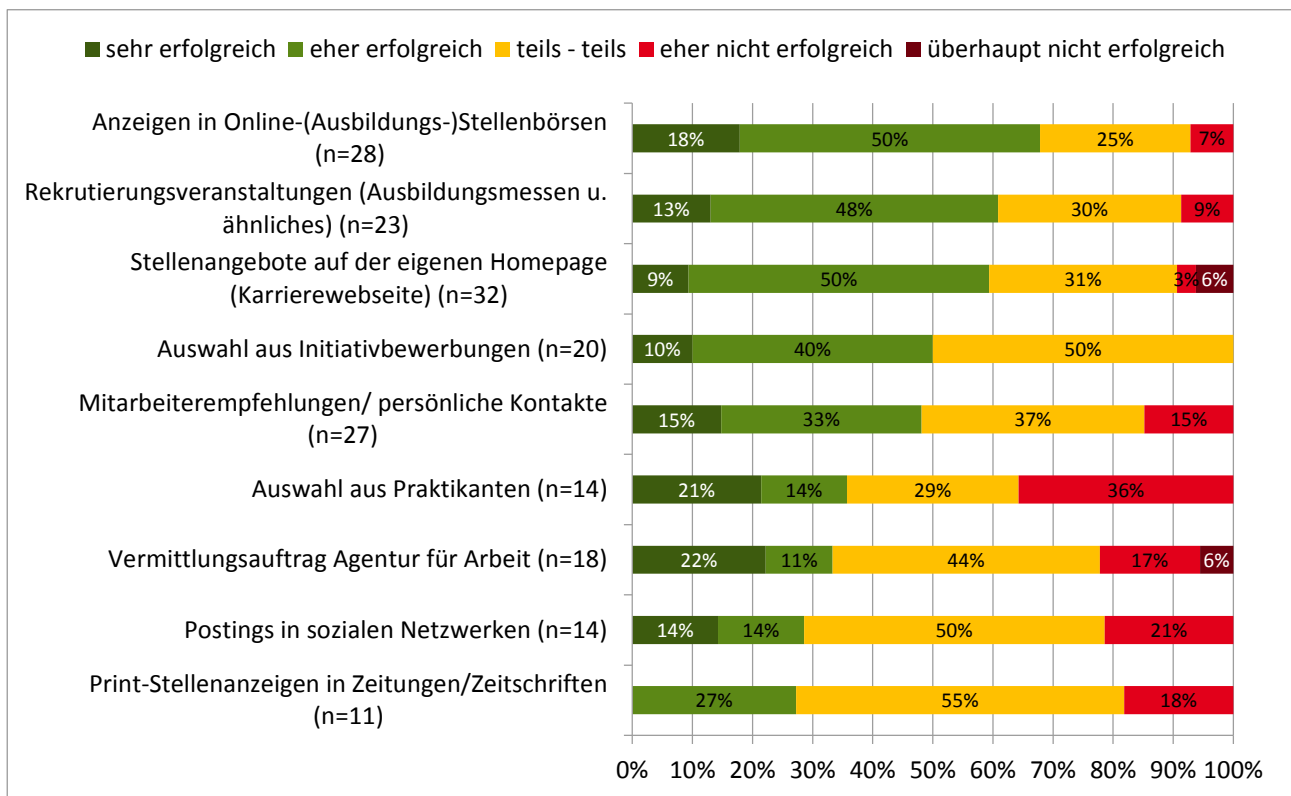


Abbildung 22: Erfolg der Kanäle bei Azubis

Der mit Abstand erfolgreichste Kanal im Hinblick auf die generierten Einstellungen ist für beide Hauptbeschäftigtengruppen die Übernahme von Azubis. Weitere Top-Kanäle sind Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte und die Auswahl aus Leiharbeiternehmern und Praktikanten. Ein großer Erfolg wird auch noch den Online-Stellenbörsen zumindest für die Gruppen der kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter und der Azubis attestiert. Bei den Auszubildenden gehören noch Rekrutierungsveranstaltungen und bei den gewerblichen Mitarbeitern die private Arbeitsvermittlung zu den Top-Kanälen. Größere Unternehmen bewerten den Erfolg von Stellenausschreibungen auf der Homepage höher.

3.5.3 Zusammenführung von Kanalnutzung und Kanalerfolg

Setzt man die Ergebnisse der Nutzungshäufigkeit und des Kanalerfolgs in Beziehung, ergeben sich insgesamt vier Konstellationen, für die unterschiedliche Normstrategien formuliert werden können (vgl. auch Abbildung 23):

- (1) **Kanäle mit einer hohen Nutzungshäufigkeit und einem geringen Erfolg:** Die Nutzung dieser Kanäle ist nicht besonders effektiv, sie kann jedoch effizient sein, solange der Aufwand für die Nutzung dieser Kanäle gering bleibt.

- (2) **Kanäle mit einer hohen Nutzungshäufigkeit und einem hohen Erfolg:** Diese Kanäle sind unverzichtbar. Die Nutzung sollte nach Möglichkeit intensiviert und professionalisiert werden.
- (3) **Kanäle mit einer geringen Nutzungshäufigkeit und einem hohen Erfolg:** Diese Kanäle sind für einen engeren Anwendungsbereich sinnvoll.
- (4) **Kanäle mit einer geringen Nutzungshäufigkeit und einem geringen Erfolg:** Diese Kanäle sind nicht per se schlecht, die Nutzung ist aber nur unter sehr spezifischen Bedingungen zu empfehlen.



Abbildung 23: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern

Bei den kaufmännisch-verwaltenden und den gewerblichen Mitarbeiter ergeben sich sehr ähnliche Verteilung (vgl. Abbildung 23 und Abbildung 24): Im Feld (1) befinden sich Stellenangebote auf der eigenen Homepage und Bewerberpool/Initiativbewerbungen. Der geringe Erfolg ist dadurch zu erklären, dass aufgrund der vergleichsweise geringen Publikumsbekanntheit vieler Großhandelsunternehmen und des allgemein geringen Publikumsverkehrs auf der Internetseite eines typischen Großhandels kaum Traffic auf der Karriereseite mit den Stellenangeboten stattfindet. Ähnlich verhält es sich mit Bewerberpool/Initiativbewerbungen: Der Bewerberpool speist sich aus geeigneten aber nicht eingestellten Bewerbern früherer Ausschreibungen bzw. aus Initiativbewerbungen. Der Kanal ist dann erfolgreich, wenn es viele qualifizierte (Initiativ-) Bewerbungen gibt. Dies ist in Zeiten

einer engeren Bewerbermarktlage bei weniger publikumsbekannten Großhändlern nicht gegeben. Da für die Nutzung dieser beiden Kanäle keine direkten Kosten anfallen, ist es effizient, diese Kanäle trotz des geringen Erfolgs weiterhin zu nutzen. Bei den gewerblichen Mitarbeitern fallen auch noch die Anzeigen in Online-Stellenbörsen in Feld (1), allerdings sind sie sehr nah an der Grenze zu Feld (2).

In Feld (2) fallen bei beiden Gruppen die Übernahme von Azubis und Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte sowie bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern Anzeigen in Online-Stellenbörsen. Dies sind die Kanäle, die die meisten Einstellungen generieren und daher unverzichtbar sind und weiterhin intensiv genutzt werden sollten. Hier ist zu prüfen, ob die Nutzung durch geeignete Maßnahmen intensiviert und professionalisiert werden kann. Beispielsweise ist zu prüfen, ob Mitarbeiterempfehlungen durch Mitarbeiterempfehlungsprogramme noch verstärkt werden können. Bei Online-Stellenbörsen besteht eine hohe Dynamik. Börsen die im letzten Jahr bei Arbeitnehmern noch sehr gefragt waren, können im nächsten Jahr schon obsolet sein. Hier gilt es von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob man noch mit den richtigen Anbietern zusammenarbeitet.

In Feld (3) liegt bei beiden Gruppen die Auswahl aus Leiharbeitnehmern und Praktikanten. Das Prinzip der Arbeitskräfteerprobung jenseits der betrieblichen Ausbildung wird von vornehmlich von größeren Unternehmen genutzt, da diese tendenziell häufiger Leiharbeiter einsetzen und eher Zulauf von Praktikanten bekommen. Kleinere Unternehmen sollten prüfen, ob dieser Kanal in Einzelfällen eine sinnvolle Alternative darstellen kann. Bei den gewerblichen Mitarbeitern liegt auch noch die private Arbeitsvermittlung in diesem Feld. Sie wird zwar etwas weniger häufig im Vergleich zu den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern eingesetzt, dafür wird ihr aber ein größerer Erfolg attestiert. Dies deutet darauf hin, dass sie aufgrund der hohen direkten Kosten nur sehr zielgerichtet bei wenigen Fällen, aber dann mit großem Erfolg zum Einsatz kommt.

Alle übrigen Kanäle fallen in Feld (4). Diese Kanäle müssen nicht per se schlecht sein, sondern sie sind eben nur unter spezifischen Rahmenbedingungen oder für spezielle Zielgruppen einsetzbar. So hat sich gezeigt, dass Print-Stellenanzeigen häufiger bei niedriger Arbeitslosigkeit genutzt werden, vermutlich als zusätzlicher Kanal, um die Aufmerksamkeit von Zielgruppen zu erreichen, die nicht ausschließlich in Onlinemedien unterwegs sind, um damit insgesamt eine höhere Reichweite für die Stellenanzeigen zu realisieren.¹⁹ Ähn-

¹⁹ Der Erfolg von Print-Stellenanzeigen wird bei niedriger Arbeitslosigkeit allerdings nicht höher als bei hoher Arbeitslosigkeit eingeschätzt.

liches gilt tendenziell für Vermittlungsaufträge an öffentliche oder private Arbeitsvermittlung. Bzgl. der aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzen ist bekannt, dass dieser Kanal in erster Linie für die Zielgruppen Experten und Spezialisten mit akademischer Bildung genutzt wird, die bei den Rekrutierungen im Großhandel nur mit einem relativ geringen Anteil vertreten sind. Außerdem ergaben Expertengespräche mit Personalleitern, dass man diesen Kanal nicht nebenbei machen kann, sondern dass es einer gewissen Expertise und eines mentalen Wandels bei den Recruitern bedarf, um diesen Kanal erfolgreich zu nutzen. Ähnliches gilt für Postings in sozialen Netzwerken: Auch diese sind nur für bestimmte Zielgruppen geeignet und es bedarf der Erfahrung mit Social-Media-Marketing. Die Teilnahme an Jobmessen eignet sich aufgrund des damit verbunden Aufwandes eher für die größeren Unternehmen.

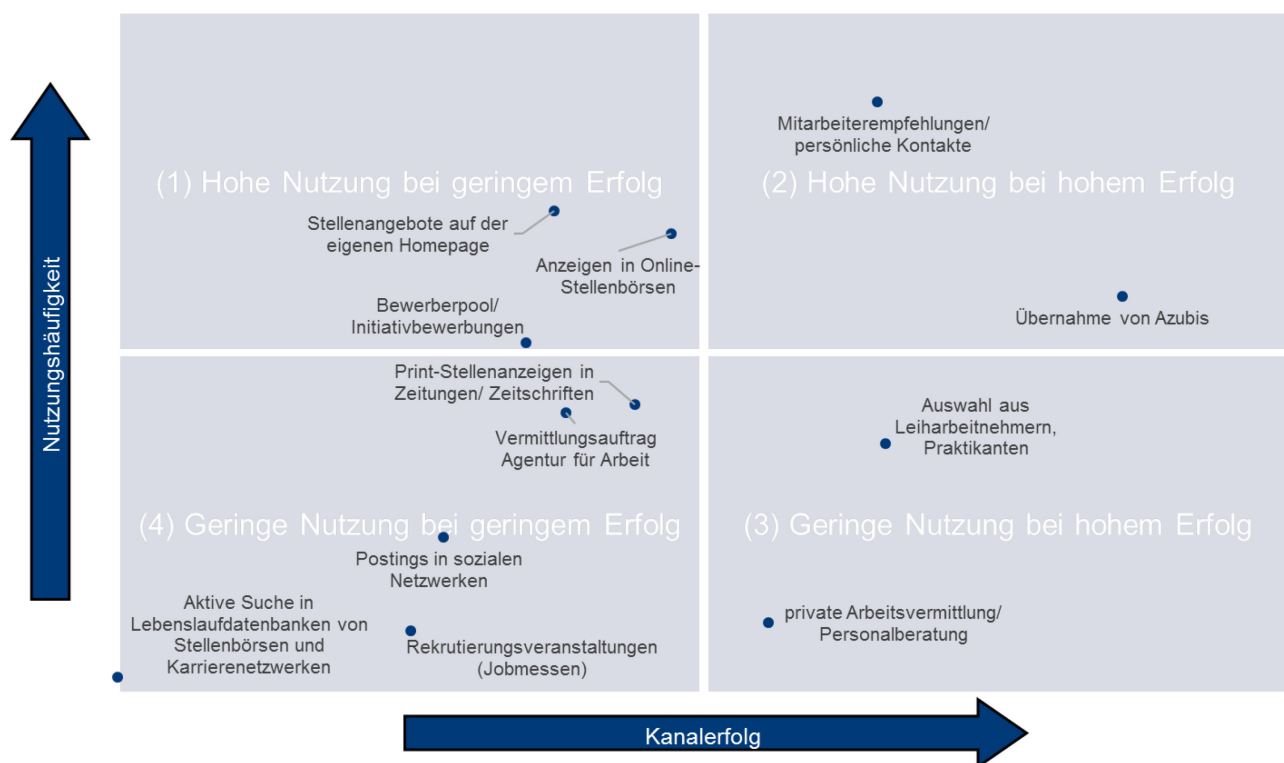


Abbildung 24: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei gewerblichen Mitarbeitern

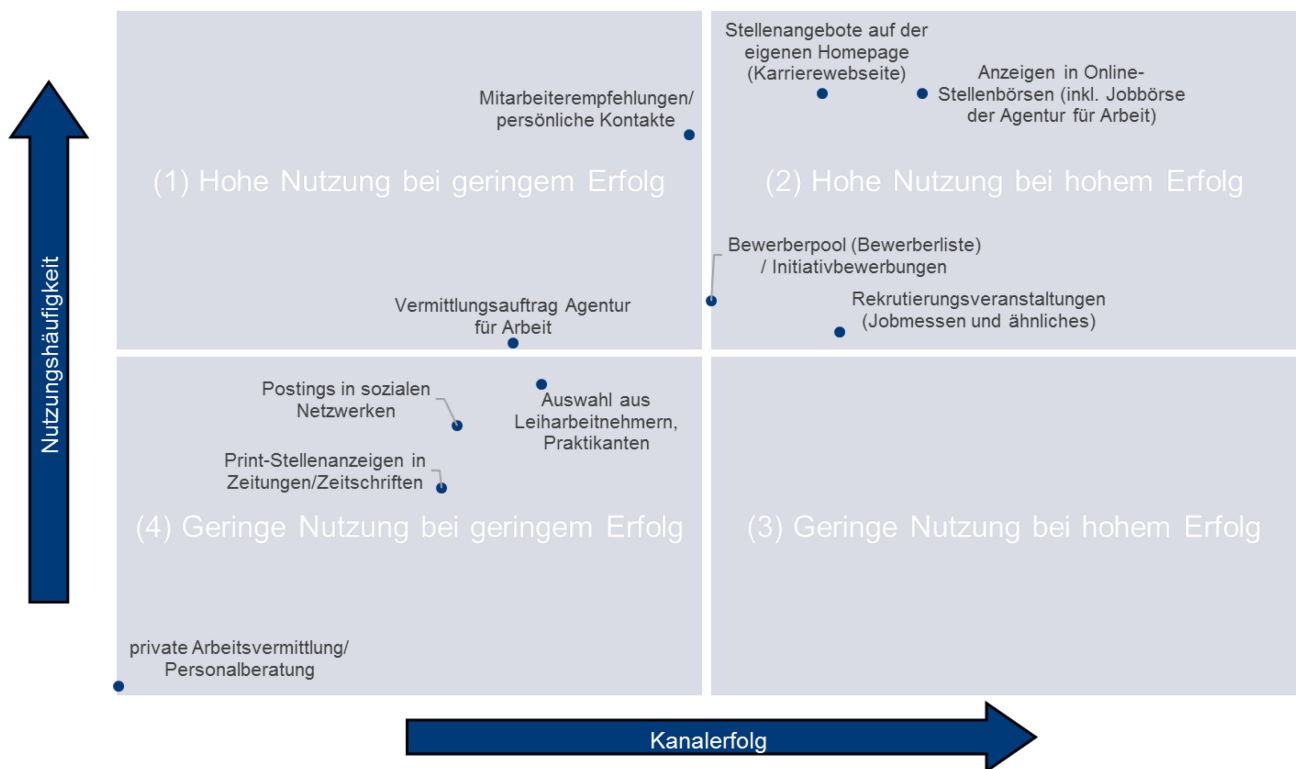


Abbildung 25: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei Azubis

Bei der Zielgruppe Auszubildende ergibt sich ein etwas anderes Bild im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen (Abbildung 25): Rekrutierungsveranstaltungen werden deutlich häufiger und erfolgreicher genutzt, da sie für diese Zielgruppe stärker institutionalisiert sind. Stellenangeboten auf der eigenen Homepage wird ein tendenziell höherer und Mitarbeiterempfehlungen/persönlichen Kontakten ein tendenziell geringerer Erfolg zugeschrieben. Ebenso ist für diese Zielgruppe die Rekrutierung aus Leiharbeitnehmern und Praktikanten erwartungsgemäß weniger erfolgreich.

3.5.4 Genutzte Online-Stellenbörsen

Die folgenden Abbildungen zeigen, welche Online-Stellenbörsen von den Unternehmen für die jeweiligen Beschäftigtengruppen genutzt werden.

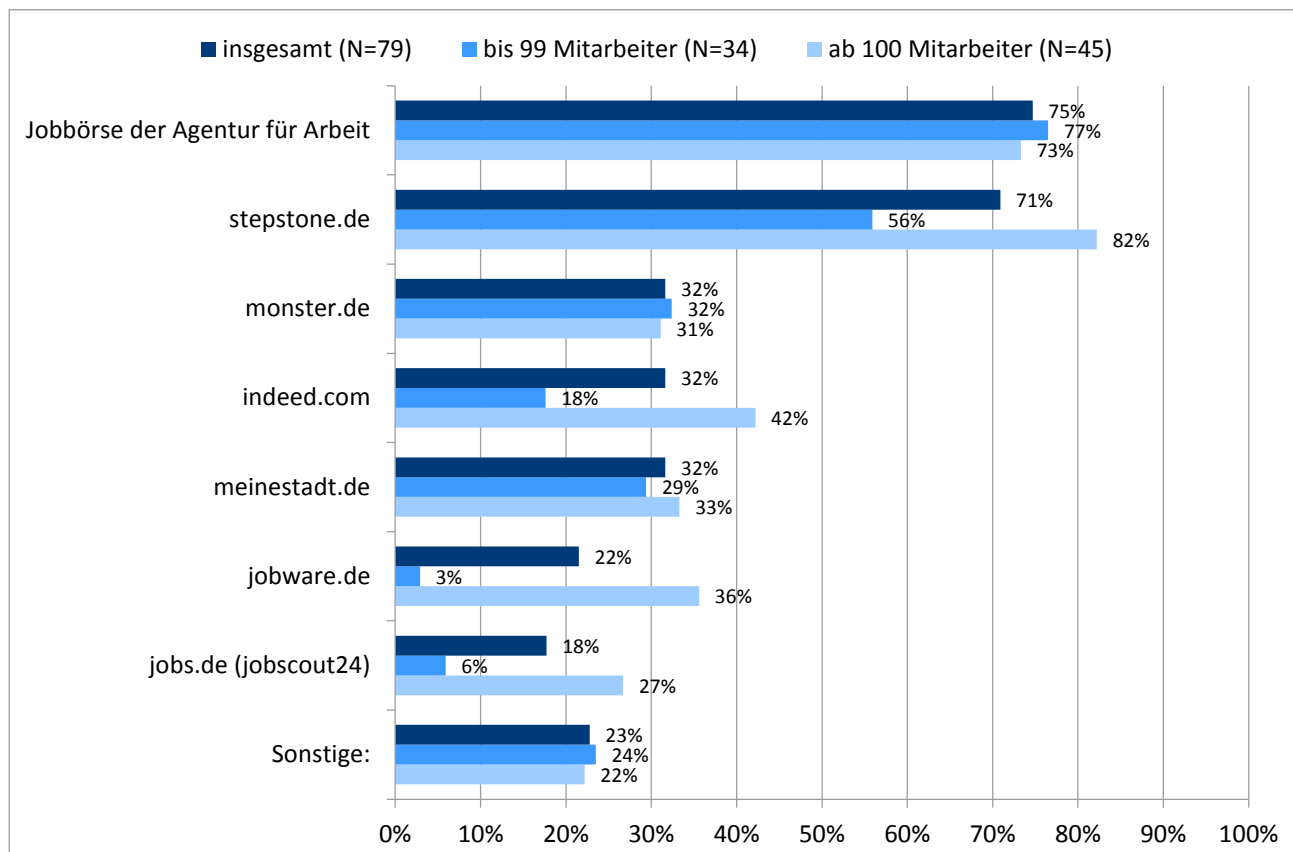


Abbildung 26: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter

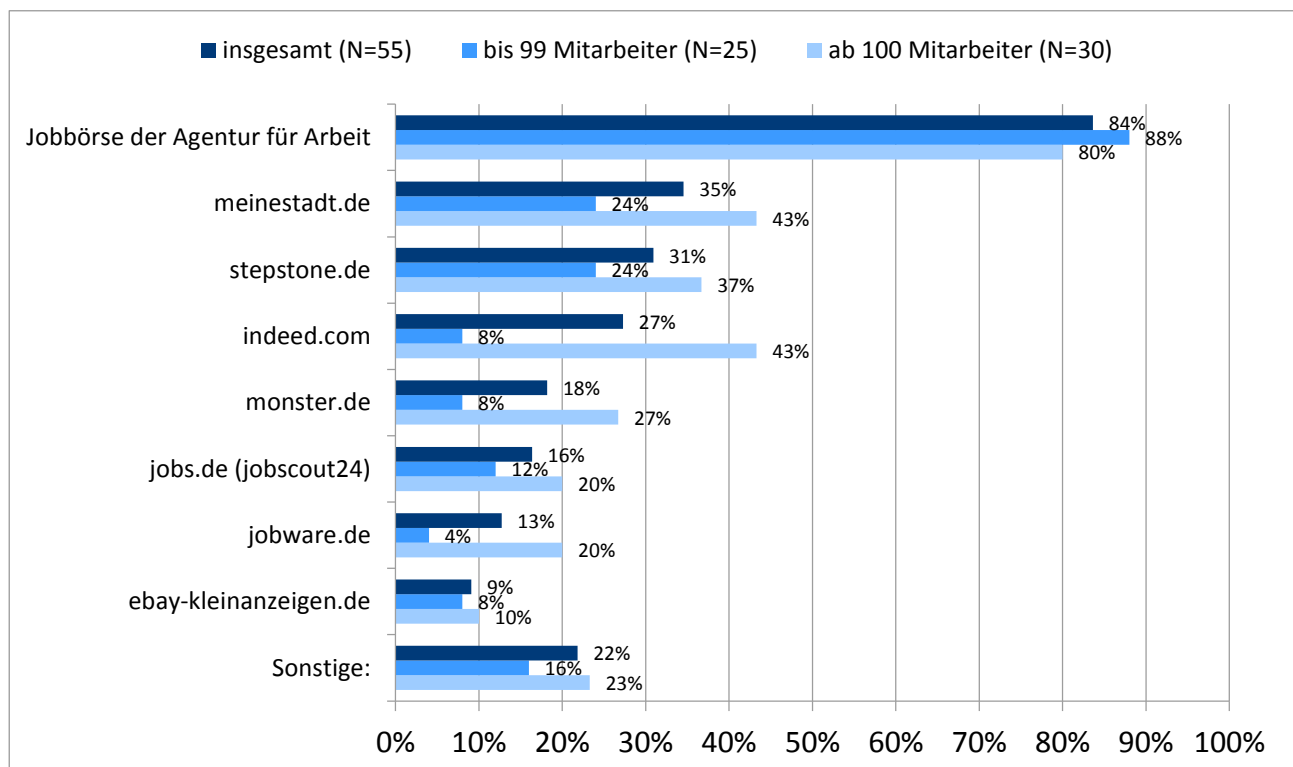


Abbildung 27: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe gewerbliche Mitarbeiter

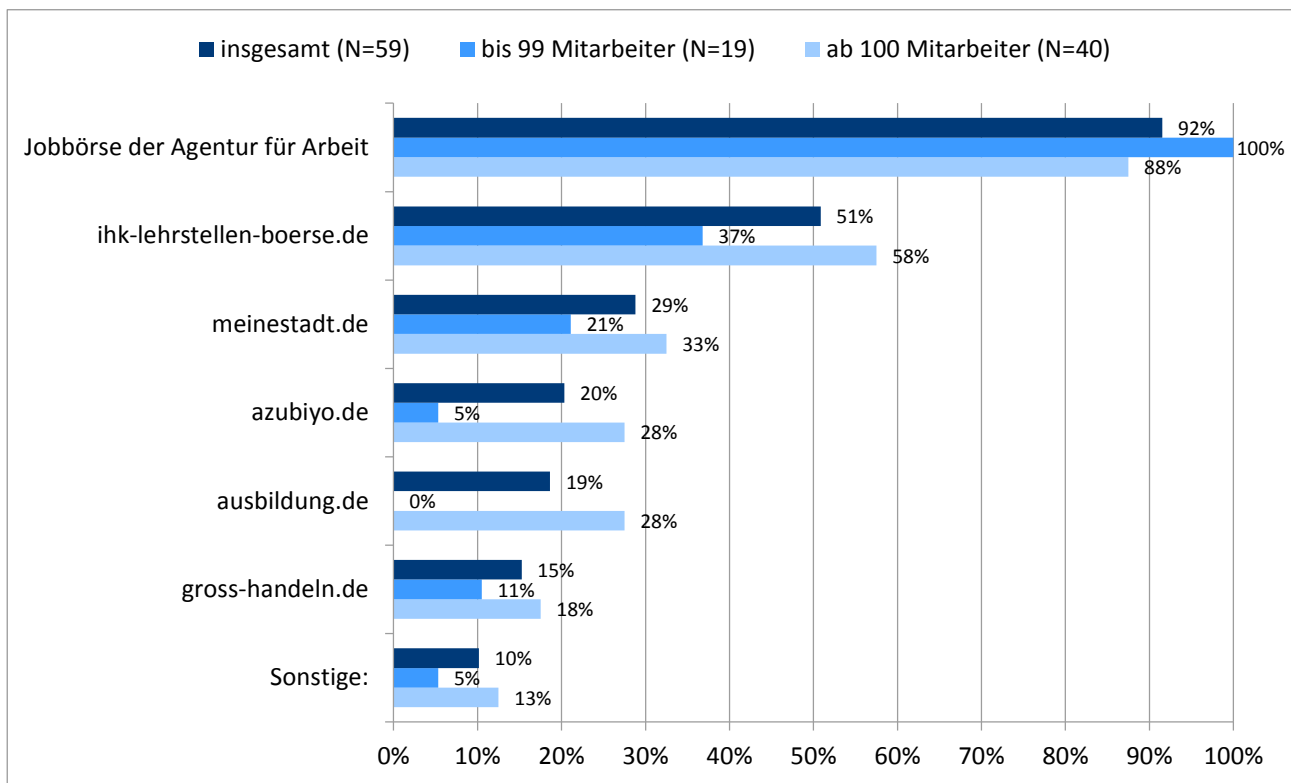


Abbildung 28: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe Auszubildende

Die Jobbörse der Agentur für Arbeit wird von Unternehmen aller Größenklassen für alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen genutzt, dagegen werden private Online-Stellenbörsen eher für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und häufiger von größeren Unternehmen genutzt. Größere Unternehmen nutzen zumindest in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter und Azubis eine größere Zahl von Online-Stellenbörsen. Die Nutzung einer größeren Anzahl von Online-Jobbörsen führt allerdings zu keiner besseren Einschätzung des Erfolgs dieses Kanals.

Für die Zielgruppe der kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter wird von den privaten Online-Stellenbörsen mit Abstand am häufigsten stepstone.de genutzt, dahinter folgen, meinestadt.de, indeed.com und monster.de. Dabei nutzen größere Unternehmen signifikant häufiger jobs.de, jobware.de, indeed.com und stepstone.de.

Bei den gewerblichen Mitarbeitern liegt meinestadt.de noch vor stepstone.de und indeed.com. Dabei nutzen größere Unternehmen signifikant häufiger jobware.de, indeed.com, und monster.de. Interessanterweise konnten die bei der Erhebung mitabgefragten Spezial-Stellenbörsen für Kraftfahrer, mobilejob.com, lkw-fahrer-gesucht.com und truck-job.de zusammen nur 5 Nennungen (11%) erzielen und haben damit im Großhandel trotz des Eng-

passes bei Kraftfahrern bislang keine Bedeutung. Auffällig ist, dass für die Zielgruppe in weitaus geringerem Maße private Online-Stellenbörsen genutzt werden, während die Nutzung der Jobbörse der Agentur für Arbeit, in etwas auf demselben Niveau liegt. Dies deutet darauf hin, dass die Zielgruppe über dieses Medium weniger gut zu erreichen ist. Die hohe Nutzung der Jobbörse der Agentur für Arbeit ist dadurch zu erklären, dass sie kostenlos ist und damit das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt.

Für die Zielgruppe der Auszubildenden ist die IHK-Lehrstellenbörse ein weiterer relevanter öffentlich-rechtlicher Anbieter. Danach folgen mit weiterem Abstand die privaten Stellenbörsen meinestadt.de, azubiyo.de, und ausbildung.de. Größere Unternehmen nutzen signifikant häufiger ausbildung.de und azubiyo.de.

Setzt man den Kanalerfolg der Online-Stellenbörsen in Beziehung zu den genutzten Online-Stellenbörsen zeigt sich, dass Unternehmen, die den Kanal Online-Stellenbörse in Bezug auf die kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter als besonders erfolgreich beurteilen, signifikant häufiger jobware.de nutzen. Unternehmen die den Kanal in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter als besonders erfolgreich beurteilen, nutzen signifikant häufiger indeed.com. Dies könnte darauf hindeuten, dass diese Stellenbörsen für die jeweiligen Zielgruppen besonders erfolgreich sind. Interessanterweise führt die Nutzung einer größeren Anzahl von Online-Jobbörsen zu keiner besseren Einschätzung des Erfolgs von Online-Stellenbörsen.

3.5.5 Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber

Um sich als Arbeitgeber zu präsentieren, nutzten die Großhändler am häufigsten Facebook gefolgt von XING und Partnerschaften mit Bildungsträgern und Jobmessen.²⁰ Kaum genutzt werden bislang Instagram und Twitter. Größere Unternehmen nutzen signifikant häufiger Facebook, YouToube, Twitter, Instagram, XING, Jobmessen und Tage der offenen Tür, und eine signifikant höhere Zahl von (elektronischen) Kanälen.

²⁰ Auf die Abfrage der Homepage wurde verzichtet, da dies Standard bei Unternehmen mit Internetauftritt ist.

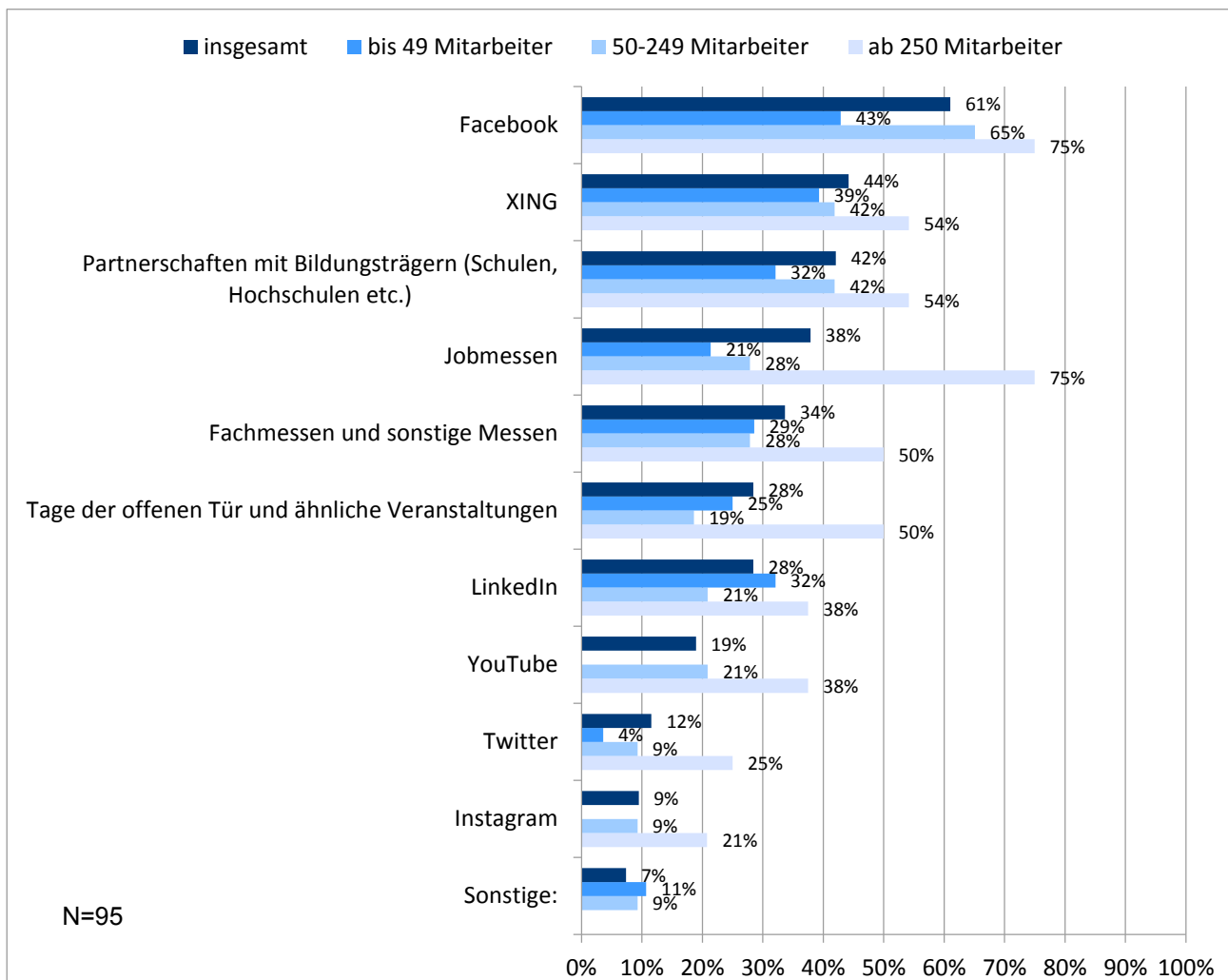


Abbildung 29: Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber

3.6 Recruiting Prozess

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Bewerbungsmöglichkeiten die Unternehmen potenziellen Bewerbern anbieten und welche Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern verwendet werden.

3.6.1 Bewerbungsmöglichkeiten

Es sollte in Erfahrung gebracht werden, welche Bewerbungskanäle bzw. -möglichkeiten die Unternehmen potenziellen Bewerbern anbieten. Aufgrund des Umstandes, dass sich für kleinere Unternehmen mit wenigen Rekrutierungsvorgängen Bewerbermanagementsysteme zur Abwicklung von Recruiting-Prozessen nicht lohnen, unterscheiden sich kleine, mittlere und große Unternehmen signifikant bzgl. der angebotenen Bewerbungsmöglichkeiten: Während bei größeren Unternehmen signifikant häufiger die Online-Formularbewerbung auf der Karrierewebseite mittels Bewerbermanagementsystem angeboten wird, fehlt diese Bewerbungsmöglichkeit bei den kleineren Unternehmen, bei denen

Post- und E-Mailbewerbung „state of the art“ sind. Trotz des Angebots von Online-Formular-Bewerbungen bieten auch die großen Unternehmen noch zu einem hohen Anteil (80%) Post- und E-Mail-Bewerbungen an, um den unterschiedlichsten Präferenzen von Bewerbern hinsichtlich des Bewerbungskanals entsprechen zu können.

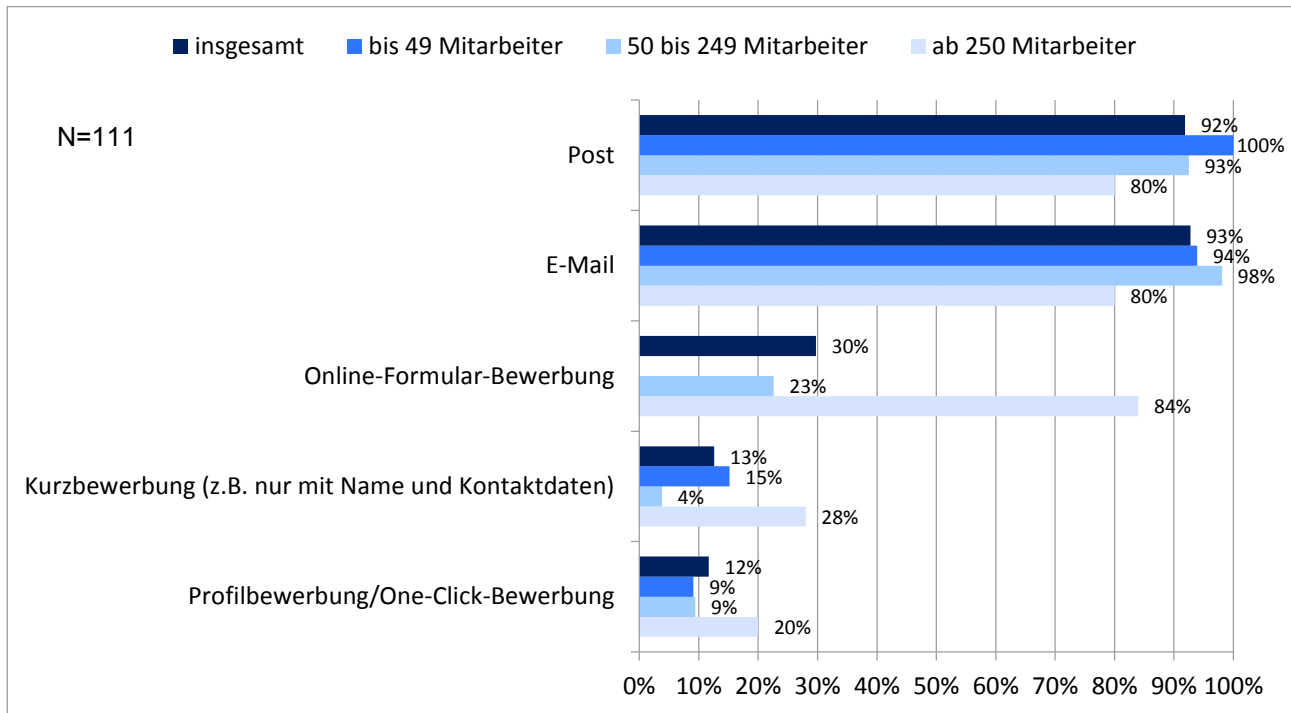


Abbildung 30: Bewerbungsmöglichkeiten

Eine weitere Dimension, die sich mit den Bewerbungskanälen inhaltlich überschneidet bzw. eng mit diesem verknüpft ist, ist die Bewerbungsform. Um in Zeiten niedriger Bewerberzahlen die Bereitschaft zu einer Bewerbung bei potenziellen Kandidaten zu erhöhen, insbesondere bei solchen, die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, müssen Hürden, die potenzielle Bewerber von einer Bewerbung abhalten könnten, gesenkt werden. Eine solche Hürde ist das Erstellen und Versenden von Bewerbungsunterlagen. Mit der Profilbewerbung, bei der sich ein potenzieller Kandidat mit seinem bei einem Karriere-netzwerk hinterlegten Profil quasi mit einem Klick bewerben kann, soll der Bewerbungsprozess für potenzielle Kandidaten radikal vereinfacht werden. Eine nicht internetprofilbasierte Form stellt die Kurzbewerbung dar, mit der sich Bewerber zunächst nur mit Kontaktdaten und Lebenslauf bewerben können, um das Interesse an der angebotenen Stelle bekannt zu geben.²¹

²¹ Umfangreichere Unterlagen, wie z.B. Zeugnisse kann der Bewerber dann, sofern er in die engere Auswahl kommt, zu einem späteren Zeitpunkt nachreichen.

Diese beiden Möglichkeiten werden bislang nur von einem sehr geringen Anteil der Großhändler angeboten, wobei diese Ergebnisse mit dem geringen Anteil von Unternehmen, die die Strategie verfolgen, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen, korrespondieren.

Feststellbar ist allerdings, dass auch hier die großen Unternehmen tendenziell die Trendsetter sind. Bzgl. der Arbeitslosigkeit konnte kein signifikanter Einfluss auf die angebotenen Bewerbungsmöglichkeiten festgestellt werden.

3.6.2 Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern

Mit einer weiteren Frage sollte in Erfahrung gebracht werden, welche Instrumente neben der Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen bei der Personalauswahl verwendet werden. Diese Frage wurde wieder differenziert nach den beiden Hauptbeschäftigtengruppen erhoben. Da sich bei den Expertengesprächen herausstellte, dass die Instrumente nicht bei allen Recruiting Prozessen standardmäßig eingesetzt werden, sondern sehr spezifisch von der jeweiligen Stellenausschreibung abhängen, wurde hier die Skala „nie-teilweise-regelmäßig“ verwendet. Die Instrumente „medizinische Untersuchung“ und „polizeiliches Führungszeugnis“ wurden auf Wunsch des Projektpartners nicht abgefragt, da sie rechtlichen nur für einen engen Anwendungsbereich zulässig sind.

Die Abbildung 31 zeigt, dass die Probearbeit über beide Beschäftigtengruppen das wichtigste Instrument der Personalauswahl neben Vorstellungsgesprächen und Sichtung von Bewerbungsunterlagen ist. Bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern ist die Bedeutung der Probearbeit im Vergleich zu den gewerblichen Mitarbeitern etwas geringer, dafür spielen Telefoninterviews, Internetrecherche und standardisierte Testverfahren inkl. Assessment Center eine größere Rolle. Die Probearbeit ist bei den gewerblichen Mitarbeitern das relevanteste Instrument der Personalauswahl. Videointerviews spielen nahezu keine Rolle. Interessanterweise wird die Internetrecherche zwar von mehr als 60% der Unternehmen bei kaufmännisch-verwaltenden und von mehr als 30% bei gewerblichen Mitarbeitern genutzt, allerdings gibt nur ein sehr geringer Teil an, sie regelmäßig zu nutzen.

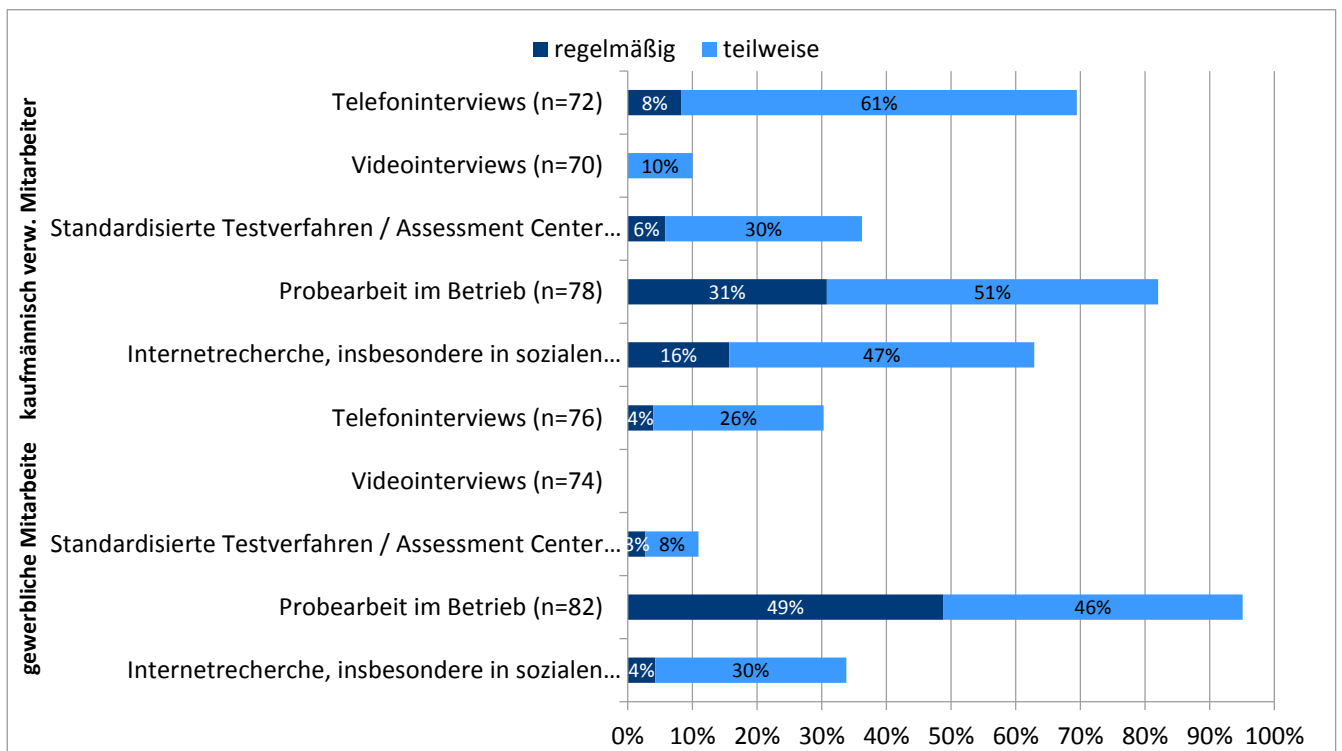


Abbildung 31: Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern

Bzgl. der Unternehmensgröße ist feststellbar, dass Telefoninterviews und standardisierte Testverfahren erwartungsgemäß in größeren Unternehmen stärker verbreitet sind. Die Probearbeit wird für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter in kleinen Unternehmen signifikant häufiger genutzt.

3.7 Recruiting Controlling

Obwohl die Gewinnung von Arbeitskräften zunehmend Schwierigkeiten bereitet, analysieren und bewerten nur 18% der Großhändler systematisch den Erfolg ihres Recruitings im Sinne eines Controllings (Abbildung 32).

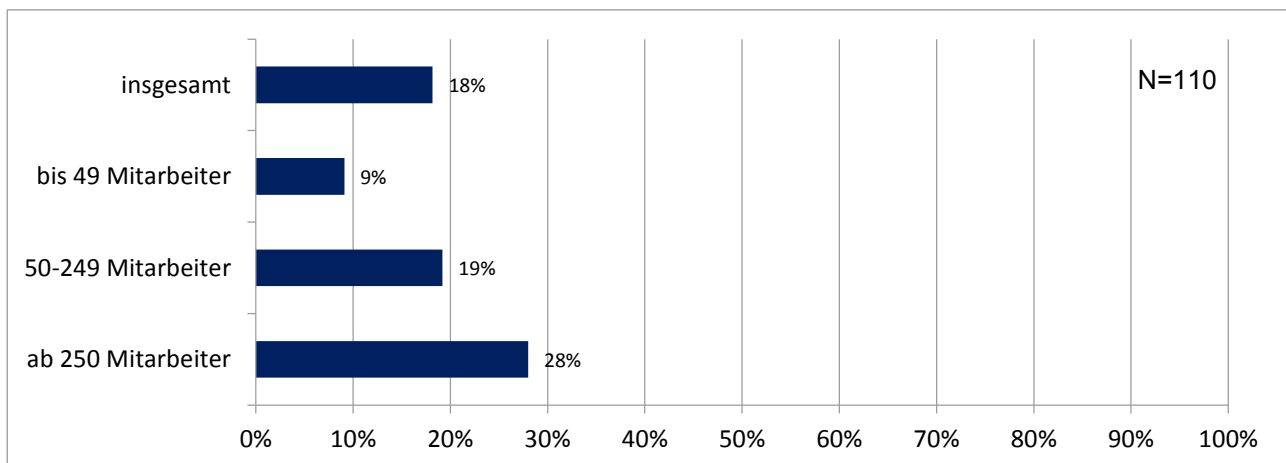


Abbildung 32: Unternehmen mit Recruiting-Controlling

Dass kleine Unternehmen kein systematisches Recruiting-Controlling betreiben, mag nicht überraschen, da es oft nur wenige Rekrutierungsfälle gibt und das Wissen über Erfolge und Misserfolge in den Köpfen der Personalverantwortlichen vorhanden ist. Doch auch bei großen Unternehmen ist der Implementierung eines Recruiting-Controllings noch verhältnismäßig selten. Hier besteht Nachholbedarf.

Von den Unternehmen, die ein Recruiting-Controlling implementiert haben, analysieren dreiviertel die Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle und die Trefferquote, zweidrittel den Erfolg der Recruiting-Kanäle und 60% die Dauer der Stellenbesetzung (Time-to-hire). Sonstige Gegenstände des Recruiting-Controllings werden nicht genannt.

4 Zusammenfassung

Die dem Beitrag zugrundeliegende Studie geht im wesentlichen den Fragestellungen nach, in welchem Ausmaß Probleme bei der Personalbeschaffung im Großhandel auftreten, mit welchen Strategien die Unternehmen dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenwirken, welche Rekrutierungskanäle für verschiedene Zielgruppen genutzt werden und welche den größten Erfolg bringen.

Zur Beantwortung der Fragen wurde eine Primärerhebung im deutschen Großhandel mit 125 Teilnehmern durchgeführt. Die Ergebnisse werden differenziert nach Beschäftigtengruppen, Unternehmensgrößenklassen und teilweise nach der Arbeitslosigkeit am Unternehmensstandort ausgewiesen.

Es zeigt sich, dass es sich bei kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern im Großhandel um unterscheidbare Zielgruppen handelt, die im Hinblick auf das Recruiting, unterschiedlich behandelt werden, dies gilt insbesondere im Hinblick auf die genutzten der Recruiting-Kanäle und die Instrumente der Bewerberauswahl. Teilweise ergeben sich im Großhandel analog zur Gesamtheit der Arbeitgeber signifikante Unterschiede in der Recruiting-Praxis zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Sie scheinen bzgl. der Zielgruppe der gewerblichen Mitarbeiter jedoch weniger ausgeprägt zu sein. Aufgrund geringer auswertbarer Fallzahlen konnten nur vereinzelt signifikante Unterschiede zwischen Unternehmen an Standorten mit unter- und überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit nachgewiesen werden.

Die wesentlichen Erkenntnisse zu den zentralen Fragestellungen der Studie lassen sich im Einzelnen wie folgt zusammenfassen:

1. **Kraftfahrer für LKW sind Engpassfaktor:** Neben Stellen für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte sind Kraftfahrerstellen im Großhandel besonders schwer zu besetzen. Beim sukzessiven Renteneintritt der Babyboomergeneration in den nächsten Jahren wird sich dieser Trend noch weiter verschärfen. Mögliche Lösungsansätze sind die Rekrutierung von Kraftfahrern im europäischen Ausland oder die Ausbildung von Migranten zu Berufskraftfahrern.
2. **Große Unternehmen sind beim Recruiting teilweise im Vorteil:** Allgemein gilt, dass größere Unternehmen potenziellen und aktuellen Arbeitnehmern attraktivere Arbeitsbedingungen bieten, aus denen ein Vorteil bei der Gewinnung und Haltung von Arbeit-

nehmern erwächst. Dieser Zusammenhang kann im Großhandel jedoch nur in Bezug auf die Gruppe der kaufmännisch-verwaltenden und nicht in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter nachgewiesen werden.

3. **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Forcierung der Aus- und Weiterbildung sind Top-Strategien im „War for Talent“:** Am häufigsten nennen Großhändler diese beiden Ansätze, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Da die Besetzung von Ausbildungsstellen auch zunehmend schwieriger wird, gerät dieser Ansatz jedoch unter Druck. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist daher in diesem Zusammenhang ein folgerichtiger Ansatz. Mittelfristig werden die Unternehmen jedoch auch bisher weniger genutzte Ansätze, wie die Erschließung alternative Zielgruppen, verfolgen müssen.
4. **Vereinfachung des Bewerbungsprozesses wird bei niedriger Arbeitslosigkeit häufiger umgesetzt:** Die Strategie, den Bewerbungsprozess für potenzielle Bewerber zu vereinfachen und damit Hürden für eine Bewerbung zu senken, wird zwar bisher von relativ wenigen Unternehmen genutzt, aber signifikant häufiger, wenn die Arbeitslosigkeit niedrig ist.
5. **Top-Recruiting-Kanäle sind Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte und die eigene Ausbildung:** Diese beiden Kanäle werden im Großhandel besonders häufig genutzt und sind zugleich sehr erfolgreich. Für die Zielgruppen kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und Auszubildenden zählen auch Anzeigen in Online-Stellenbörsen zu den Top-Kanälen.
6. **Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken spielt noch keine Rolle:** Bisher wird dieser Kanal im Großhandel wenig und mit geringem Erfolg genutzt. Dies liegt zum Teil daran, dass der Kanal eher für hochqualifizierte Zielgruppen prädestiniert ist, die bei den Rekrutierungen im Großhandel nur einen geringen Anteil ausmachen. Für die erfolgreiche Nutzung dieses Kanals ist allerdings auch eine gewisse Professionalität erforderlich, die bei wenigen Rekrutierungsfällen nur schwer intern aufgebaut werden kann. Hier sollten sich die Unternehmen im Zweifelsfall externe Unterstützung holen.
7. **Private Online-Stellenbörsen werden eher von großen Unternehmen und eher für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter genutzt:** Während die Jobbörse der Agentur für Arbeit von Unternehmen aller Größenklassen über alle Beschäftigtengruppen mit gleicher Häufigkeit genutzt wird, erfolgt die Nutzung privater Online-Stellenbörsen vor-

wiegend durch größere Unternehmen und vorwiegend für die Zielgruppe kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter.

8. **Probearbeit ist beliebtes Instrument zur Beurteilung von Bewerbern:** Neben der Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen ist die Probearbeit das am häufigsten genutzte Instrument zur Beurteilung von Bewerbern und zwar nicht nur bei gewerblichen, sondern auch bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern.
9. **Recruiting-Controlling wird stiefmütterlich vernachlässigt:** Selbst große Unternehmen haben nur zu einem geringen Anteil ein Recruiting-Controlling implementiert. Hier besteht Nachholbedarf.

Literaturverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union (2003): Empfehlung der Kommission betreffend vom 6. Mai 2003 die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online verfügbar unter <https://kurzelinks.de/qmx1>, letzter Aufruf 04.08.2019

Bossler, M., Kubis, A., & Moczall, A. (2017): Große Betriebe haben im Wettbewerb um Fachkräfte oft die Nase vorn. IAB-Kurzbericht 18/2017. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/n8cn>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Bossler, M., Gürtzgen, N., Kubis, A., & Moczall, A. (2018): So wenige Arbeitslose pro offene Stelle wie nie in den vergangenen 25 Jahren. IAB-Kurzbericht 23/2018. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/3uqr>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (2016): IAB-Kurzbericht – Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/n8cn>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Institute for Competitive Recruiting (2017): ICR Recruiting Trends 2017. Abgerufen von competitiverecruiting.de. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/wm2o>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Institute for Competitive Recruiting (2018): ICR Recruiting Trends 2018. Abgerufen von deutschlandsbestejobportale.de. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/os0i>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Jäger, W., & Meurer, S. (2016): Recruiting-Strategien 2016 – Erfolgreiche Instrumente und Prozesse zur Bewerbersuche, Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft. Abgerufen von personalwirtschaft.de. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/azkc>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Meinestadt.de (2017): Darauf kommt es Fachkräften mit Berufsausbildung bei zukünftigen Arbeitgebern an, Whitepaper Studie. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/mpfo>; letzter Aufruf 30.07.2019.

Meinestadt.de (2018): Attraktive Jobs Studie – Was Fachkräfte sich von Arbeitgebern wünschen, Whitepaper Studie. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/56vm>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019): Jahresstatistik im Handel 2016. Abgerufen am 13.02.2019 von Genesis-Online

Staufenbiel Institut GmbH (2017): Recruiting Trends 2017 – Was HR-Verantwortliche wissen müssen. Abgerufen von assets.kienbaum.com. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/o8v0>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., & Wirt, J. (2015): Recruiting Trends im Mittelstand 2015 – eine empirische Untersuchung mit 1000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand. Abgerufen von uni-bamberg.de. PDF Download: <https://kurzelinks.de/0xhzt>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., & Eckhardt, A. (2017): Themenspecial 2017: Mobile Recruiting, Abgerufen von: uni-bamberg.de. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/al5f>; letzter Aufruf 03.04.2019.

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., & Eckhardt, A. (2018): Themenspecial 2018: Social Recruiting und Active Sourcing, Abgerufen von: uni-bamberg.de. PDF-Download: <https://kurzelinks.de/eqj4>, letzter Aufruf 30.07.2019

Anhang

Anhang 1: Programmieranweisungen für den Online-Fragebogen.....Seite VIII

Anhang 2: Korrelationskoeffizienten.....Seite XX

Anhang 1: Programmieranweisung für den Online-Fragebogen

Befragung Personalrecruiting im Großhandel

Einleitung

Herzlich willkommen zur bundesweiten Befragung der Ostfalia Hochschule und des BGA zum Thema „Personalrecruiting im Großhandel“. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme.

Die Befragung dauert ca. 10 bis 15 Minuten und ist anonym.

Zu Beginn der Befragung werden Daten zum Unternehmen, zur Mitarbeiterstruktur, zu Personalveränderungen und offenen Stellen (differenziert nach den Gruppen „Führungskräfte“, „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“, „Gewerbliche Mitarbeiter“, „Azubis“) abgefragt. Ansonsten können alle Fragen aus der persönlichen Einschätzung der Personalverantwortlichen beantwortet werden.

Wenn Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder möchten, können Sie diese bis auf wenige Ausnahmen, bei denen eine Antwort erforderlich ist, überspringen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird stets die männliche Form verwendet, was die weibliche Form jeweils miteinbezieht.

Strukturmerkmale

1. Welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend zuzuordnen?
 - ☐ Produktionsverbindungshandel
 - ☐ Konsumgüterhandel
 - ☐ Sonstige:
2. Hat Ihr Unternehmen mehr als einen Standort? <Antwortzwang>
 - ☐ Ja
 - ☐ Nein <weiter mit „Wo befindet sich Ihr Unternehmen?“>

Anzahl Standorte und Wahl der Bezugseinheit für die Beantwortung der Fragen

3. Wie viele Standorte hat Ihr Unternehmen in Deutschland? (Textbox)
4. Entscheiden Sie bitte, auf welche Einheit Sie Ihre Angaben im weiteren Verlauf des Fragebogens beziehen möchten.
 - ☐ alle Standorte in Deutschland
 - ☐ den Hauptsitz
 - ☐ einen Standort
5. **Wo befindet sich Ihr Unternehmen?**
 - Postleitzahl des Unternehmenssitzes (Textbox)
 - Postleitzahl des gewählten Standortes (Textbox) <nur sichtbar, wenn zuvor „einen Standort“ gewählt wurde>
6. **Besteht Tarifbindung?**
 - ☐ Ja
 - ☐ Nein, aber wir orientieren uns am Tarifvertrag
 - ☐ Nein
7. **Wie viele Personen sind aktuell beschäftigt?**

Die vier nachfolgenden Kategorien sollen in Summe die Gesamtzahl der eigenen Beschäftigten ergeben.
Bitte berücksichtigen Sie KEINE Zeitarbeitnehmer und KEINE Praktikanten.

Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter sind Arbeitnehmer, die überwiegend kaufmännische, verwaltende oder organisatorische Tätigkeiten ausüben (ehemals „Angestellte“ oder Gehaltsempfänger).

Gewerbliche Mitarbeiter sind Arbeitnehmer, die überwiegend körperliche Arbeit erledigen, z.B. Mitarbeiter in der Lagerlogistik, Kraftfahrer und Handwerker (ehemals „Arbeiter“ oder Lohnempfänger).

Azubis sind Auszubildende aller Ausbildungsberufe einschließlich dual Studierende.

Führungskräfte	
Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter	
gewerbliche Mitarbeiter	
Azubis	
Gesamtzahl der Beschäftigten	

<Antwortzwang>

8. Bei welchen Beschäftigtengruppen gab es in den letzten 12 Monaten offene Stellen, unabhängig davon, ob diese inzwischen besetzt oder weiterhin offen sind?

- ☐ Führungskräfte
- ☐ Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter
- ☐ Gewerbliche Mitarbeiter
- ☐ Auszubildende

9. Bei welchen Beschäftigtengruppen sind Mitarbeiter eingestellt worden, unabhängig davon, ob diese noch beschäftigt oder inzwischen wieder ausgeschieden sind? <nur wenn bei 8. mindestens einmal angekreuzt wurde> Bitte berücksichtigen Sie hier und in den folgenden Fragen KEINE Zeitarbeitnehmer und KEINE Praktikanten.

- ☐ Führungskräfte <nur wenn bei 8. angekreuzt>
- ☐ Kaufmännisch-verwaltende <nur wenn bei 8. angekreuzt>
- ☐ Gewerbliche Mitarbeiter <nur wenn bei 8. angekreuzt>
- ☐ Auszubildende <nur wenn bei 8. angekreuzt>

10. Abgänge, offene Stellen und Einstellungen bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern in den letzten 12 Monaten <nur wenn bei 8. „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ angekreuzt wurde>

Sollte eine Kategorie nicht relevant sein, tragen Sie bitte "0" ein.

Anzahl Abgänge	
davon arbeitnehmerseitige Kündigungen	
Anzahl offene Stellen, unabhängig davon, ob diese inzwischen besetzt oder weiterhin offen sind	
Anzahl der Einstellungen (Zugänge), unabhängig davon, ob die Personen noch beschäftigt oder inzwischen wieder ausgeschieden sind	

Bitte teilen Sie die Gesamtzahl der offenen Stellen bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern, soweit bekannt, auf die nachfolgenden Kategorien auf. Sollte eine Kategorie nicht relevant sein, tragen Sie bitte "0" ein.

Stellen für Spezialisten/Experten (z.B. Fachwirte, Meister, Hochschulabsolventen)	
Stellen für Fachkräfte	
Stellen für Hilfskräfte	

11. Abgänge, offene Stellen und Einstellungen bei gewerblichen Mitarbeitern in den letzten 12 Monaten

<nur wenn bei 8. „gewerbliche Mitarbeiter“ angekreuzt wurde>

Sollte eine Kategorie nicht relevant sein, tragen Sie bitte "0" ein.

Anzahl Abgänge	
davon arbeitnehmerseitige Kündigungen	
Anzahl offene Stellen, unabhängig davon, ob diese inzwischen besetzt oder weiterhin offen sind	
Anzahl der Einstellungen (Zugänge), unabhängig davon, ob die Personen noch beschäftigt oder inzwischen wieder ausgeschieden sind	

Bitte teilen Sie die Gesamtzahl der **offenen Stellen bei gewerblichen Mitarbeitern**, soweit bekannt, auf die nachfolgenden Kategorien auf. Sollte eine Kategorie nicht relevant sein, tragen Sie bitte "0" ein.

Stellen in der Lagerlogistik - Niveau Fachkraft	
Stellen in der Lagerlogistik - Niveau Hilfskraft (ungerlernt)	
Stellen für Kraftfahrer LKW	
Stellen für sonstige gewerbliche Mitarbeiter - Niveau Fachkraft	
Stellen für sonstige gewerbliche Mitarbeiter - Niveau Hilfskraft (ungerlernt)	

12. Offene Ausbildungsstellen und Abschluss von Ausbildungsverträgen in den letzten 12 Monaten <nur

wenn bei 8. „Auszubildende“ angekreuzt wurde>

Sollte eine Kategorie nicht relevant sein, tragen Sie bitte "0" ein.

Anzahl offener Ausbildungsstellen, unabhängig davon, ob diese inzwischen besetzt oder weiterhin offen sind	
Abgeschlossene Ausbildungsverträge, unabhängig davon, ob die Personen noch beschäftigt oder inzwischen wieder ausgeschieden sind	

Bitte teilen Sie die Gesamtzahl der offenen Ausbildungsstellen soweit bekannt auf die nachfolgenden Kategorien auf. Sollte eine Kategorie nicht relevant sein, tragen Sie bitte "0" ein.

Auszubildende kaufmännisch-verwaltende Berufe	
Auszubildende Lagerberufe und Berufskraftfahrer	
Auszubildende handwerkliche, technische und sonstige Berufe	

13. Wie schwer waren bzw. sind für Sie in den letzten 12 Monaten die folgenden Stellen zu besetzen?

<nur wenn bei 8. mindestens einmal angekreuzt wurde>

Stellen für ...	Sehr schwer	Eher schwer	Eher leicht	Sehr leicht
Führungskräfte				
Kaufmännisch-verwaltende Spezialisten/Experten				
Kaufmännisch-verwaltende Fachkräfte				
kaufmännisch-verwaltende Hilfskräfte				
Mitarbeiter Lagerlogistik - Niveau Fachkraft				
Mitarbeiter Lagerlogistik - Niveau Hilfskraft (ungerlernt)				
Kraftfahrer LKW				
sonstige gewerbliche Mitarbeiter - Niveau Fachkraft				

sonstige gewerbliche Mitarbeiter - Niveau Hilfskraft				
Auszubildende kaufmännisch-verwaltende Berufe				
Auszubildende Lagerberufe und Berufskraftfahrer				
Auszubildende technische und handwerkliche Berufe				

<verstecken der nicht relevanten Kategorien „Führungskräfte“, „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“, „Gewerbliche Mitarbeiter“, „Auszubildende“>

14. Wie häufig traten bei der Besetzung von Stellen für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter in den letzten 12 Monaten folgende Situationen auf? <nur wenn Einstellungen „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten>

Bitte bewegen Sie den Regler entsprechend Ihrer Einordnung auf der Skala zwischen den beiden Extremwerten „nie“ (=0) und „immer“ (=10). Beispiel: Zwei Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter wurden eingestellt. Bei einer Stelle hat die Besetzung länger gedauert als geplant: Positionierung in der Mitte.

	0 Nie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 im- mer
Die Besetzung dauerte länger als ursprünglich vorgesehen											
es muss mehr gezahlt werden als ursprünglich vorgesehen											
die Qualifikation der eingestellten Bewerber ist geringer als ursprünglich vorgesehen											
die Erfahrung der eingestellten Bewerber ist geringer, als ursprünglich vorgesehen											

15. Wie häufig traten bei der Besetzung von Stellen für gewerbliche Mitarbeiter in den letzten 12 Monaten folgende Situationen auf? <nur wenn Einstellungen „gewerbliche Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten>

Bitte bewegen Sie den Regler entsprechend Ihrer Einordnung auf der Skala zwischen den beiden Extremwerten „nie“ (=0) und „immer“ (=10). Beispiel: Zwei gewerbliche Mitarbeiter wurden eingestellt. Bei einer Stelle hat die Besetzung länger gedauert als geplant: Positionierung in der Mitte.

	0 Nie	1	2	3	4	5	6			9	10 im- mer
Die Besetzung dauerte länger als ursprünglich vorgesehen											
es muss mehr gezahlt werden als ursprünglich vorgesehen											
die Eignung der eingestellten Bewerber ist geringer als ursprünglich vorgesehen											

16. Mit welchen Strategien wirken Sie dem Arbeitskräftemangel entgegen?

Mehrfachantworten

möglich

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber
- Forcierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung

- Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale (z.B. gezielte Ansprache des anderen Geschlechts bei geschlechterdominierten Berufen , Migranten, Rekrutierung im Ausland, Ältere, ...)
- Verstärkte Nutzung neuer Recruitingkanäle (z.B. Social Media Recruiting, Active-Sourcing)
- Vereinfachung der Bewerbung für potenzielle Bewerber
- Verringerung des Personalbedarfs durch den Einsatz neue Technologien
- Verringerung des Bedarfs an eigenem Personal durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing

17. Welche Ansätze der Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale verfolgen Sie? <nur wenn zuvor angekreuzt> *Mehrfachantworten möglich*

- gezielte Ansprache von Frauen für männerdominierte Berufe
- gezielte Ansprache von Männern für frauendominierte Berufe
- gezielte Ansprache von Migranten
- Rekrutierungen im Ausland
- Rekrutierung Älterer
- Rekrutierung von Menschen mit Behinderung
- Sonstige:

18. Welche Aussagen treffen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft teils-teils zu	trifft kaum zu	trifft überhaupt nicht zu
Der Arbeitskräftemangel gefährdet das Unternehmenswachstum					
Das Unternehmen hat eine hohe Bekanntheit bei potenziellen Mitarbeitern					

19. Welche Aussagen treffen in Bezug auf die Gruppe der kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter zu?

Wir bieten kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern...	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft teils-teils zu	trifft kaum zu	trifft überhaupt nicht zu
grundsätzlich unbefristete Einstellungen					
sehr gut erreichbare(n) Standort(e)					
flexible Arbeitszeiten mit Flexibilität für die Beschäftigten					
ein sehr gutes Arbeitsklima					
eine übertarifliche Vergütung					
attraktive (geldwerte) Zusatzleistungen					
attraktive Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten					
sehr gute Karriereöglichkeiten					

20. Welche Aussagen treffen in Bezug auf die Gruppe der gewerblichen Mitarbeiter zu?

Wir bieten gewerblichen Mitarbeitern...	trifft voll und ganz zu	trifft weitgehend zu	trifft teils-teils zu	trifft kaum zu	trifft überhaupt nicht zu
grundsätzlich unbefristete Einstellungen					
sehr gut erreichbare(n) Standort(e)					
flexible Arbeitszeiten mit Flexibilität für die Beschäftigten					

ein sehr gutes Arbeitsklima					
eine übertarifliche Vergütung					
attraktive (geldwerte) Zusatzleistungen					
attraktive Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten					
sehr gute Karriereemöglichkeiten					

21. Welche (geldwerten) Zusatzleistungen (Incentives/Benefits) bieten Sie allen Mitarbeitern an? Mehrfachantworten möglich

- ☐ Leistungs- oder ergebnisorientierte Zusatzvergütung
- ☐ Betriebliche Altersvorsorge
- ☐ bezuschusstes Kantinenessen
- ☐ Essensgutscheine
- ☐ kostenloser Bezug von Waren oder Tankgutscheine (bis 44 €/Monat steuerfrei)
- ☐ rabattierter Bezug von Waren
- ☐ Jobticket/Fahrtkostenzuschuss
- ☐ Sportkurse oder Zuschuss Fitnessstudio/Sportverein etc.
- ☐ Leistungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- ☐ sonstige:

22. Welche Kanäle nutzten Sie, um in den letzten 12 Monaten nach Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeitern zu suchen? <nur wenn offene Stelle bei „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten> Mehrfachantworten möglich <mindestens eine Antwort erforderlich>

- ☐ Anzeigen in Online-Stellenbörsen (inkl. Jobbörse der Agentur für Arbeit)
- ☐ Mitarbeiterempfehlungen/ persönliche Kontakte
- ☐ Bewerberpool (Bewerberliste) / Initiativbewerbungen
- ☐ Stellenangebote auf der eigenen Homepage (Karrierewebsite)
- ☐ Print-Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften
- ☐ Auswahl aus Auszubildenden
- ☐ Auswahl aus Leiharbeitnehmern, Praktikanten
- ☐ Vermittlungsauftrag Agentur für Arbeit
- ☐ private Arbeitsvermittlung/ Personalberatung
- ☐ Postings in sozialen Netzwerken
- ☐ Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzwerken
- ☐ Rekrutierungsveranstaltungen (Jobmessen und ähnliches)

23. Wie erfolgreich waren die von Ihnen genutzten Kanäle für die Gewinnung von Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeitern in den letzten 12 Monaten? <nur wenn offene Stelle bei „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten>

	sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teils-teils	eher nicht erfolgreich	überhaupt nicht erfolgreich
Anzeigen in Online-Stellenbörsen					
Mitarbeiterempfehlungen/ persönliche Kontakte					
Bewerberpool/Initiativbewerbungen					
Stellenangebote auf der eigenen Homepage (Karrierewebseite)					
Print-Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften					
Übernahme von Auszubildenden					
Auswahl aus Leiharbeitern, Praktikanten					
Vermittlungsauftrag Agentur für Arbeit					
private Arbeitsvermittlung/ Personalberatung					
Postings in sozialen Netzwerken					
Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzwerken					
Rekrutierungsveranstaltungen (Jobmessen und ähnliches)					

<verstecken der nicht genutzten Kategorien>

24. Welche Online-Stellenbörsen nutzten Sie für die Zielgruppe Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter?

<nur wenn Nutzung> *Mehrfachantworten möglich*

- ☐ Jobbörse der Agentur für Arbeit
- ☐ meinestadt.de
- ☐ mobilejob.com
- ☐ jobs.de (jobscout24)
- ☐ jobware.de
- ☐ indeed.com
- ☐ stepstone.de
- ☐ monster.de
- ☐ sonstige:

25. Welche Kanäle nutzten Sie, um in den letzten 12 Monaten nach Gewerblichen Mitarbeiter zu suchen?

<nur wenn offene Stelle bei „Gewerbliche Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten> *Mehrfachantworten möglich <mindestens eine Antwort erforderlich>*

- Anzeigen in Online-Stellenbörsen (inkl. Jobbörse der Agentur für Arbeit)
- Mitarbeiterempfehlungen/ persönliche Kontakte
- Bewerberpool (Bewerberliste) / Initiativbewerbungen
- Stellenangebote auf der eigenen Homepage (Karrierewebseite)
- Print-Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften
- Auswahl aus Auszubildenden
- Auswahl aus Leiharbeitnehmern, Praktikanten
- Vermittlungsauftrag Agentur für Arbeit
- private Arbeitsvermittlung/ Personalberatung
- Postings in sozialen Netzwerken
- Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzwerken
- Rekrutierungsveranstaltungen (Jobmessen und ähnliches)

26. Wie erfolgreich waren die von Ihnen genutzten Kanäle für die Gewinnung von gewerblichen Mitarbeitern in den letzten 12 Monaten? <nur wenn offene Stelle bei „Gewerbliche Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten>

	sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teils-teils	eher nicht erfolgreich	überhaupt nicht erfolgreich
Anzeigen in Online-Stellenbörsen					
Mitarbeiterempfehlungen/ persönliche Kontakte					
Bewerberpool/Initiativbewerbungen					
Stellenangebote auf der eigenen Homepage (Karrierewebseite)					
Print-Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften					
Übernahme von Auszubildenden					
Auswahl aus Leiharbeitnehmern, Praktikanten					
Vermittlungsauftrag Agentur für Arbeit					
private Arbeitsvermittlung/ Personalberatung					
Postings in sozialen Netzwerken					
Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzwerken					
Rekrutierungsveranstaltungen (Jobmessen und ähnliches)					

<verstecken der nicht genutzten Kategorien>

27. Welche Online-Stellenbörsen nutzten Sie für die Zielgruppe „Gewerbliche Mitarbeiter“? <nur wenn Nutzung> Mehrfachantworten möglich

- ☐ Jobbörse der Agentur für Arbeit
- ☐ meinestadt.de
- ☐ mobilejob.com
- ☐ lkw-fahrer-gesucht.com
- ☐ truck-job.de
- ☐ jobs.de (jobscout24)
- ☐ jobware.de
- ☐ ebay-kleinanzeigen.de
- ☐ indeed.com
- ☐ stepstone.de
- ☐ monster.de
- ☐ sonstige:

28. Welche Kanäle nutzten Sie, um in den letzten 12 Monaten nach Azubis zu suchen? <nur wenn offene Stelle bei „Gewerbliche Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten> Mehrfachantworten möglich <mindestens eine Antwort erforderlich>

- ☐ Anzeigen in Online-(Ausbildungs-)Stellenbörsen (inkl. Jobbörse der Agentur für Arbeit)
- ☐ Mitarbeiterempfehlungen/ persönliche Kontakte
- ☐ Auswahl aus Initiativbewerbungen
- ☐ Stellenangebote auf der eigenen Homepage (Karrierewebsite)
- ☐ Print-Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften
- ☐ Rekrutierungsveranstaltungen (Ausbildungsmessen und ähnliches)
- ☐ Auswahl aus Praktikanten
- ☐ Vermittlungsauftrag Agentur für Arbeit
- ☐ private Arbeitsvermittlung/ Personalberatung
- ☐ Postings in sozialen Netzwerken
- ☐ Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzwerken

29. Welche Online-Stellenbörsen nutzten Sie für die Zielgruppe Azubis? <nur wenn Nutzung> Mehrfachantworten möglich

- ☐ Jobbörse der Agentur für Arbeit
- ☐ gross-handeln.de
- ☐ meinestadt.de
- ☐ ihk-lehrstellen-boerse.de
- ☐ ausbildung.de
- ☐ azubiyo.de
- ☐ sonstige:

30. Wie erfolgreich waren die von Ihnen genutzten Kanäle für die Gewinnung von Azubis? <nur wenn offene Stelle bei „Azubis“ in den letzten 12 Monaten>

	sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teils-teils	eher nicht erfolgreich	überhaupt nicht erfolgreich
Anzeigen in Online-Stellenbörsen					
Mitarbeiterempfehlungen/ persönliche Kontakte					
Bewerberpool/Initiativbewerbungen					
Stellenangebote auf der eigenen Homepage (Karrierewebseite)					
Print-Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften					
Übernahme von Auszubildenden					
Auswahl aus Leiharbeitnehmern, Praktikanten					
Vermittlungsauftrag Agentur für Arbeit					
private Arbeitsvermittlung/ Personalberatung					
Postings in sozialen Netzwerken					
Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzwerken					
Rekrutierungsveranstaltungen (Jobmessen und ähnliches)					

<verstecken der nicht genutzten Kategorien>

31. Über welche Kanäle präsentieren Sie Ihr Unternehmen als Arbeitgeber?

Mehrfachantworten möglich

möglich

- ☐ Facebook
- ☐ YouTube
- ☐ Twitter
- ☐ Instagram
- ☐ Xing
- ☐ LinkedIn
- ☐ Partnerschaften mit Bildungsträgern (Schulen, Hochschulen etc.)
- ☐ Jobmessen
- ☐ Fachmessen und sonstigen Messen
- ☐ Tage der offenen Tür und ähnliche Veranstaltungen
- ☐ Sonstige:

32. Welche Bewerbungsmöglichkeiten bieten Sie an? <nur wenn bei 8. mindestens einmal angekreuzt wurde> *Mehrfachantworten möglich*

- ☐ Post
- ☐ E-Mail
- ☐ Online-Formularbewerbung über die Karrierewebsite bzw. das Bewerbermanagementsystem
- ☐ Kurzbewerbung (z.B. nur mit Name und Kontaktdaten)
- ☐ Profilbewerbung/One-Click-Bewerbung (z.B. mit Xing Profil)

33. Welche Instrumente nutzen sie neben Vorstellungsgesprächen und Sichtung üblicher Bewerbungsunterlagen zur Beurteilung von Bewerbern für die Zielgruppe „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten? <nur wenn offene Stelle bei „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten>

	nie	teilweise	regelmäßig
Telefoninterviews			
Videointerviews			
Standardisierte Testverfahren/ Assessment Center			
Probearbeit im Betrieb			
Internetrecherche, insbesondere in sozialen Netzwerken			

34. Welche Instrumente nutzen sie neben Vorstellungsgesprächen und Sichtung üblicher Bewerbungsunterlagen zur Beurteilung von Bewerbern für die Zielgruppe „Gewerbliche Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten? <nur wenn offene Stelle bei „Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter“ in den letzten 12 Monaten>

	nie	teilweise	regelmäßig
Telefoninterviews			
Videointerviews			
Standardisierte Testverfahren/ Assessment Center			
Probearbeit im Betrieb			
Internetrecherche, insbesondere in sozialen Netzwerken			

35. Analysieren und bewerten Sie systematisch den Erfolg Ihres Recruitings bzw. Ihrer Recruiting-Maßnahmen im Sinne eines Controllings? <nur wenn bei 8. mindestens einmal angekreuzt wurde>

- ☐ Ja
- ☐ Nein <weiter mit übernächster Frage>

36. Was ist Gegenstand des Recruiting-Controllings?

- ☐ Überprüfung, ob die richtigen Bewerber ausgewählt wurden („Trefferquote“)
- ☐ Erfolg der Recruitingkanäle („Kanalcontrolling“)
- ☐ Dauer der Stellenbesetzung („Time-to-hire“)
- ☐ Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle
- ☐ sonstiges:

E-Mail

Gerne senden wir Ihnen einen ausführlichen Ergebnisbericht. Dazu müssen Sie hier eine E-Mail-Adresse angeben. Wir versichern, dass diese ausschließlich zur Versendung des Ergebnisberichts verwendet und anschließend gelöscht wird. Die Anonymität der Antworten bleibt gewahrt.

E-Mail-Adresse: (Textbox)

Wenn Sie möchten, können Sie hier noch einen Kommentar abgeben: (Textbox)

Schlusstext

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 2: Korrelationskoeffizienten

Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Schwierigkeit der Stellebesetzung	Koeffizient	Signifikanz	N
Führungskräfte	-0,105	0,530	38
Kaufmännisch-verwaltende Spezialisten/Experten	-0,189	0,131	65
Kaufmännisch-verwaltende Fachkräfte	-0,364**	0,000	89
Kaufmännisch-verwaltende Hilfskräfte	-0,266	0,057	52
Mitarbeiter Lagerlogistik - Fachkraft	-0,229	0,053	72
Mitarbeiter Lagerlogistik - Hilfskraft	-0,230	0,059	68
Kraftfahrer LKW	0,129	0,372	50
Sonstige gewerbliche Mitarbeiter - Fachkraft	0,034	0,806	55
Sonstige gewerbliche Mitarbeiter - Hilfskraft	-0,231	0,102	51
Azubis kaufmännisch-verwaltende Berufe	-0,339**	0,003	75
Azubis Lagerberufe und Berufskraftfahrer	0,048	0,717	59
Azubis technische und handwerkliche Berufe	0,179	0,318	33

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

	Korrelation zwischen Arbeitslosenquote u. Stellenbesetzungsproblemen	Koeffizient	Signifikanz	N
Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter	Die Besetzung dauerte länger als ursprünglich vorgesehen	-0,123	0,463	38
	Es muss mehr gezahlt werden als ursprünglich vorgesehen	-0,514**	0,002	33
	Die Qualifikation der eingestellten Bewerber ist geringer als ursprünglich vorgesehen	-0,388*	0,041	28
	Die Erfahrung der eingestellten Bewerber ist geringer als ursprünglich vorgesehen	-0,267	0,146	31
Gewerbliche Mitarbeiter	Die Besetzung dauerte länger als ursprünglich vorgesehen	0,104	0,514	42
	Es muss mehr gezahlt werden als ursprünglich vorgesehen	-0,078	0,650	36
	Die Eignung der eingestellten Bewerber ist geringer als ursprünglich vorgesehen	0,411*	0,011	37

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant